



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA  
VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SUMAK SAMY LTDA DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA PARA EL PERIODO 2017-2020.**

**AUTORA:**

**VILMA EMPERATRIZ ICHAPANTA DE LA CRUZ**

**AMBATO - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Vilma Emperatriz Ichapanta De la cruz, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

**DIRECTOR**

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Vilma Emperatriz Ichapanta De la cruz, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Junio del 2017

Vilma Emperatriz Ichapanta De la cruz

C.C. 180475114-5

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor lo dedico este trabajo a Dios,  
Porque Él ha sido mi guía y mi fortaleza en medio de  
mis dificultades, a mi esposo y mis hijos por ser  
quienes inspiran mi superación personal y profesional  
y por haberme dado todo su apoyo para conseguir mi  
meta propuesta.

*Vilma Ichapanta*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, quien nos ha permitido tener la vida y salud necesaria para poder llevar a feliz término este proyecto, a mi familia por el apoyo, para salir adelante y vencer los obstáculos que se presentan durante la vida universitaria.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, “ESPOCH” representada por sus Autoridades y Docentes que gracias a su ardua gestión han logrado formar en nosotras profesionales de calidad con ética.

A la Cooperativa Sumak Samy que me abrió las puertas para realizar el presente trabajo de titulación.

*Vilma Ichapanta*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
índice general .....	vi
índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Problematicación .....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.1.3 Formulación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.2.1 Justificación de la Investigación .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Concepto de Planeación.....	9
2.2.2 El plan estratégico.....	10
2.2.3 Análisis FODA .....	12
2.3 MARCO LEGAL.....	18

2.3.1	Fundamentación Legal.....	18
2.4	MARCO CONCEPTUAL .....	23
2.4.1	Fundamentación Conceptual.....	23
2.5	IDEA A DEFENDER .....	25
2.6	VARIABLES .....	25
2.6.1	Variable Independiente .....	25
2.6.2	Variable Dependiente .....	25
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.2	TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.2.1	3.2.1. Investigación de campo .....	26
3.2.2	Investigación Histórica .....	27
3.2.3	Investigación Descriptiva .....	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.3.1	Población .....	27
3.3.2	Muestra .....	28
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	28
3.4.1	Métodos .....	28
3.4.2	Técnicas .....	29
3.5	RESULTADOS .....	30
3.5.1	Análisis de los Resultados .....	30
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	43
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	44
4.1	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	44
4.2	JUSTIFICACIÓN .....	45
4.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	45
4.3.1	Objetivo general.....	45
4.3.2	Objetivos específicos .....	46
4.4	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	52
4.5	DIAGNÓSTICO .....	53
4.5.1	Diagnóstico del área de Créditos .....	53
4.5.2	Diagnóstico del área de Cobranza .....	56
4.6	ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA .....	58
4.6.1	Dar seguimientos a los Créditos Otorgados.....	59

4.6.2	Notificaciones a los deudores realizando llamadas telefónicas, visitas a los deudores y garantes.....	59
4.6.3	Renegociación de la deuda .....	59
4.6.4	Convenios de financiamiento de capital de trabajo con unidades financieras del estado. ....	59
	CONCLUSIONES .....	83
	RECOMENDACIONES.....	84
	BIBLIOGRAFIA .....	85
	ANEXOS .....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población .....	28
Tabla 2: Permanencia de los socios en la Cooperativa. ....	33
Tabla 3: Atención dada en la Institución. ....	34
Tabla 4: Créditos Solicitados. ....	35
Tabla 5: Monto de Crédito Solicitado. ....	36
Tabla 6: Tiempo de la deuda adquirida. ....	37
Tabla 7: Garantía presentada para la obtención del Crédito. ....	38
Tabla 8: Motivo para solicitar el Crédito. ....	39
Tabla 9: Numero de cuotas atrasadas por los clientes. ....	40
Tabla 10: Motivo por el que los clientes caen en mora. ....	41
Tabla 11: Actividades que realiza los clientes. ....	42
Tabla 12: Análisis Foda Factores Internos .....	54
Tabla 13: Análisis Foda Factores Externos .....	55
Tabla 14: Porcentaje De Morosidad .....	56
Tabla 15: N° De Clientes Que Conforman La Cartera .....	56
Tabla 16: Saldos De La Cartera Vigente Y Vencida .....	57
Tabla 17: Formulación de estrategias .....	58
Tabla 18: Planteamiento del objetivo 1 .....	60
Tabla 19: Planteamiento Del Objetivo 2. ....	61
Tabla 20: Planteamiento del objetivo 3 .....	62
Tabla 21: Planteamiento Del Objetivo 4. ....	63
Tabla 22: Monto de Créditos. ....	65
Tabla 23: Plazo de Créditos. ....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Planeación. ....	10
Gráfico2: Proceso de Planificación Estratégica.....	12
Gráfico3: Estrategias.....	15
Gráfico 4: Permanencia de los socios en la Cooperativa.....	33
Gráfico 5: Atención dada en la Institución. ....	34
Gráfico 6: Créditos Adquiridos.....	35
Gráfico 7: Monto de Crédito Adquirido .....	36
Gráfico 8: Tiempo de la deuda adquirida. ....	37
Gráfico 9: Garantía presentada para la obtención del Crédito.....	38
Gráfico 10: Motivo para solicitar el Crédito.....	39
Gráfico 11: Número de cuotas atrasadas por los clientes. ....	40
Gráfico 12: Motivo por el que los clientes caen en mora. ....	41
Gráfico 13: Actividades que realiza los clientes.....	42
Gráfico 14: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA.....	49
Gráfico 15: Las cinco “C” del crédito. ....	71
Gráfico 16: Proceso de concesión de Crédito.....	73
Gráfico 17: Resultados proyectados .....	82

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Entrevista .....	87
Anexo 2: Encuesta .....	88
Anexo 3: Trípticos .....	90
Anexo 4: Resumen General de Saldos.....	91
Anexo 5: Fotos.....	93

## **RESUMEN**

La presente investigación es un Plan Estratégico para la recuperación de Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SumakSamyLtda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el periodo 2017-2020, con el fin de que se convierta en una herramienta fundamental y que ayude a la disminución y control de la cartera vencida, teniendo como meta llegar al cumplimiento de los objetivos y planes de una manera organizada y efectiva. Para su desarrollo se realizó, encuestas a los clientes de la institución, entrevista al gerente general de la entidad y observación que se ejecutó en toda la institución. Dentro de los hallazgos se encontró no cuentan con un plan estratégico para la recuperación de la cartera vencida y la falta de un Reglamento actualizado para el otorgamiento de los créditos y cobranzas que permitan tener un proceso eficiente y por ende la disminución y control efectivo de la cartera. Se concluyó que la Cooperativa carece de reglamento de créditos y cobranzas actuales que estén acorde a sus necesidades, se recomienda a la Cooperativa SumakSamy implementar el Plan Estratégico propuesto ya que direccionará a la entidad a una correcta toma de decisión en la otorgación de nuevos créditos y la recuperación eficiente de la cartera vencida.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <CARTERA VENCIDA> <COBRANZA> <AMBATO (CANTÓN)>

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán  
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

## INTRODUCCIÓN

La recuperación de cartera vencida constituye uno de los problemas más graves que las instituciones financieras deben afrontar, por ende, el Presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Debido a que se ha presentado los siguientes problemas, alto porcentaje de morosidad por cuanto no cuentan con procedimientos adecuado para el otorgamiento de créditos y el reglamento de crédito y cobranza se encuentran desactualizados, por lo que la realización de estrategias propuestas en esta investigación es de vital importancia para controlar y disminuir el porcentaje de morosidad. De esta forma la presente investigación se desarrolló en 4 capítulos:

El capítulo I denominado el problema aborda el tema con una amplia explicación del problema desde una contextualización macro, meso y micro; del cual surge un análisis crítico, además se delimita la investigación y se plantean los objetivos generales y específicos.

En el capítulo II se describe los antecedentes investigativos, y se describe en que leyes, teorías y técnicas se fundamenta el estudio realizado a la recuperación de cartera vencida y a la rentabilidad.

En el capítulo III se describe la metodología, dentro de este los métodos y técnicas de investigación a aplicarse mismos que están orientados al proceso investigativo, de la misma manera el análisis de la entrevista realizada al Gerente y Jefe de Créditos, así como también se realiza la tabulación de las encuestas aplicadas de las cuales se realizan el análisis de datos.

El capítulo VI se desarrolla la propuesta misma que está encaminada a la aplicación de un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Problematicación**

A medida que el mundo fue evolucionando las personas han buscado la mejor manera de cuidar su dinero, de hacerlo producir, de tenerlo en un lugar seguro, por la cual se crea las Cooperativas, una entidad Financiera mismo que permite ofrecer varios servicios como ahorros, créditos a corto y largo plazo entre otros, de manera que la sociedad se va desarrollando con este servicio que prestan dichas Instituciones.

En la provincia de Tungurahua existe un alto porcentaje de Cooperativas de Ahorro y Crédito, teniendo en cuenta que en su mayor parte son creadas por el sector indígena, estas pequeñas entidades financieras acogen a los pequeños y medianos empresarios que buscan financiarse sus empresas. La ciudad de Ambato se ha convertido en el mayor receptor de cooperativas especialmente del sector indígena, por tener una ubicación privilegiada y por ser un sector más comercial dentro de la Provincia, permitiendo a toda la colectividad que buscan facilidades de créditos y así poder mejorar sus pequeños negocios y por ende su nivel de vida.

La cooperativa de ahorro y crédito “Sumak Samy” Ltda., es una institución que se dedica a realizar intermediación financiera para los socios por lo que su principal actividad es captar recursos económicos y otorgar préstamos a corto y mediano plazo para el desarrollo de los mismos, está ubicado actualmente en la calle 12 de noviembre y Castillo.

Luego de una investigación y llegar a un conocimiento profundo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., se ha ido presentando una declinación significativa en sus operaciones de trabajo, debido al inadecuado manejo y ubicación de los recursos financieros en las operaciones de crédito; esto como consecuencia, ha elevado los niveles de cartera vencida; siendo este un factor muy importante que influye en la disminución de liquidez para las actividades de giro del negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

Esta problemática surge como resultado de varias causas, entre ellas la falta de un seguimiento adecuado a los socio y/o clientes, que demuestre su capacidad de pago, antes de otorgarles el crédito, ya que muchos de los clientes no cuentan con un trabajo estable o se quedan desempleados antes de terminar con el pago de su deuda adquirida, también en ciertos casos muchos de ellos sufren un desfase en la inversión de su crédito debido a factores externos del mercado, como el alza de precios o escases de productos, que hacen que acudan a una inversión menos a la esperada, y por ende tampoco tienen un rendimiento esperado que les permita cubrir el pago original del crédito adquirido; todo esto se suscita por cuanto la Cooperativa no cuenta con un reglamento actualizado que se ajuste a las necesidades de hoy en día y que sujete este tipo de operaciones, además no cuenta con suficiente personal de trabajo en el departamento de crédito que monitoree adecuadamente el destino de los préstamos.

Si el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Continúa trabajando como lo ha hecho hasta la actualidad, su permanencia institucional a largo plazo estaría en riesgo, puesto que su liquidez seguirá disminuyendo mientras que las cuentas incobrables seguirán en aumento, por lo tanto la Cooperativa tendrá que recurrir al endeudamiento institucional para poder cumplir con sus deberes, y en un mediano plazo podría estar entrando en un proceso de quiebra que obligaría a cancelar todas sus operaciones.

Ante lo mencionado, este proyecto propone de manera urgente realizar un análisis minucioso que nos ayude a descubrir los factores más relevantes que están provocando el aumento del índice de cartera vencida y así poder implementar estrategias de recuperación, control y mejoramiento que permitan dar soluciones técnicas que fortalezcan la masa circulante y aumenten el nivel de liquidez para así lograr que la institución se consolide en la prestación de servicios, sobretodo en la otorgación de créditos, brindando confianza a los usuarios y conseguir así captar mayores recursos.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Área:** Administración Financiera

**Campo:** Cartera de clientes de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.

**Espacio:** Esta investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia la Matriz, en las calles 12 de Noviembre y Castillo.

**Tiempo** La presente investigación se realizará en el tiempo de 7 meses.

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera la elaboración de un Plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. ¿Del Cantón Ambato, ¿Provincia Tungurahua, permitirá reducir el porcentaje de cartera vencida en el periodo 2017-2020?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 Justificación de la Investigación**

Las políticas de toda Institución Financiera deben estar orientadas a fomentar la liquidez y la solvencia de sus operaciones, en muchos casos los altos índices de la cartera vencida en las Instituciones han provocado el bajo rendimiento en sus operaciones, por ello consideramos de vital importancia realizar esta investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Y también permite fortalecer para que todos estos procesos estén acordes con las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS).

Mediante un análisis minucioso realizado bajo los conocimientos adquiridos durante toda nuestra carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, podremos determinar si el alto nivel de cartera vencida es uno de los factores que influyen en la disminución de la liquidez y el bajo rendimiento en el desarrollo de la Institución y así plantear soluciones mediante un plan estratégico que sirva como una guía para la disminución de



la cartera vencida y poder contribuir de alguna forma con el buen funcionamiento de los procesos crediticios que maneja la Cooperativa.

Por otro lado, los altos directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., están muy interesados con esta investigación, porque en la propuesta encuentran la posibilidad de hallar una solución a esta deficiencia que actualmente existe en la Institución y están dispuestos a poner en práctica esta nueva metodología para mejorar sus procesos operacionales y lograr que se cumplan sus metas y objetivos propuestos de una forma efectiva.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, la cual permitirá reducir el porcentaje de cartera vencida en el periodo 2017-2020.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el problema y justificación de acuerdo a la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.
- Definir el marco teórico y metodológico para realización de la propuesta de este trabajo de titulación.
- Implementar estrategias de cobranza, que nos permita alcanzar el objetivo y la meta propuesta en esta investigación y así contribuir al desarrollo de la Institución.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Mediante una indagación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Samy” de la ciudad de Ambato, se pudo manifestar que al momento no se han realizado investigaciones similares, por lo que es la primera vez que se va a realizar sobre el tema planteado lo cual permitirá obtener experiencia que demuestren el proceso de eficiencia, eficacia y el control que impulse la participación de los administradores y empleados para que formen parte en la toma de decisiones para el futuro de la empresa.

##### **2.1.1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.**

Gracias a la visión y emprendimiento de 13 jóvenes indígenas pertenecientes a la los pueblos: Tomabela y Chibuleo de la provincia de Tungurahua; Puruha de Chimborazo; Panzaleo de Cotopaxi, quienes cada uno laboraba en diferentes actividades y consientes de la realidad que nos ha marginado de poder acceder a microcréditos que impulsen las iniciativas en nuestras comunidades y con el anhelo de mejorar las condiciones de la comunidad y el pueblo en general, por iniciativa del Dr. Klever Guapisaca se da inicio un proceso organizativo social y económico un 15 de Enero del año 2008, donde se da inicio a la organización y consolidación de lo que hoy se reconoce como LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SUMAK SAMY” LTDA.

El trabajo enérgico de gestión de sus directivos, hizo que se logre el 24 de marzo de 2008 se ha reconocido por el Ministerio de Inclusión Económica y Social como Entidad de Intermediación Financiera, con el Acuerdo Ministerial N° 008-DPT-C-2008, y desde entonces la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SUMAK SAMY” LTDA. Apertura sus puertas poniendo a consideración la amplia gama de servicios financieros y cooperativos que dispone para sus socios.

Originariamente se estableció una caja solidaria en la comunidad de Apatug -Santa Rosa, posteriormente poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto tres años se ha logrado convertir a Sumak Samy en un referente del cooperativismo a nivel regional, con el crecimiento se apertura la oficina Matriz en la ciudad de Ambato, donde funciona sus oficinas principales, además está presente en el Cantón Pillaro de la Provincia de Tungurahua Cantón Latacunga de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Cañar y Sucursal en la provincia de Cañar, Cantón Rumiñahui Sangolqui y Cantón Baños de la provincia de Tungurahua, Cantón Bolívar en Guaranda. El compromiso de Sumak Samy es mejorar la calidad de vida de sus socios.

Para la presente investigación se acudió a la Biblioteca de la ESPOCH y otros puntos donde se pueda encontrar la suficiente información (tesis, libros etc. referentes al tema.) y se encuentra:

**El cooperativismo** es una doctrina socioeconómica, que tiende al progreso y mejoramiento de la humanidad, mediante el trabajo en común y la ayuda mutua.

**El cooperativismo** está siendo utilizado en todos los países del mundo como una forma segura, eficiente y democrática de corregir muchos de los males causados por la extrema pobreza y por la desigualdad distribución de la riqueza. Nuestro país, que no puede quedarse rezagado en el aprovechamiento del cooperativismo como medio de aprovechar mejor las cualidades creadoras de sus habitantes, especialmente de la clase media y trabajadora, se han lanzado al establecimiento de más y mejores cooperativas a través de un vasto programa de educación y orientación cooperativa.

Cooperativa. - es la asociación voluntaria de un grupo de trabajadores que, en forma permanente y basada en principios de solidaridad, igualdad, humanismo, libertad, justicia, paz y confianza mutua, realizan en común de manera democrática la auto-gestión socio económica para incorporarse activamente en la solución de sus necesidades y la del pueblo.

**Lcdo. Isaías Garzón L**, escribió en su libro “EL Cooperativismo Estudiantil Ecuatoriano”, fomentando en la organización popular a base de los principios de la cooperación, de la ayuda mutua con el esfuerzo propio.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

**Cristian Besantes (2010; p. 154)** con el título “PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE LACARTERA FINANCIERA EXISTENTE EN LA ESPOCH”, en la que se menciona lo siguiente:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se determinó que no cuenta con un plan estratégico del cual se dependen los objetivos a corto, mediano y largo plazo, detallados en la presente investigación y de acuerdo a los datos obtenidos el saldo de cartera vencida es de \$1.844.700 en los años 2008 y 2009, por lo que se deduce que los reglamentos existentes para efectuar la cobranza, no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad.

El incumplimiento de reglamentos existentes es un parámetro que genera desconfianza en la gestión de cobros, y puesto que aporta al incremento de la cartera vencida en las instituciones financieras, constituyéndose en un punto crítico.

Por otro lado, **Gordon Ortiz, Maritza (2012; p. 111)** en su trabajo de grado titulado: “Modelo de Recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Vivienda 9 de diciembre en Santo Domingo de los Tsáchilas”, de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la que se concluye:

“Que la Cooperativa presenta un grave problema con cuotas en mora o cartera vencida por parte de los socios, debido específicamente por la inasistencia a las Asambleas; es preciso conocer las razones de tal inasistencia ya que es posible que los canales de comunicación no sean lo suficientemente eficientes y muchos de los socios no tienen conocimiento de las fechas en que se realizan las Asambleas, además las dificultades económicas son el factor fundamental por lo que los socios se encuentran en mora, ya que sus ingresos no les alcanza a cubrir las cuotas que deben cancelar.”

**Mayra Rodríguez (2015; p. 73)** con el título “RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA

DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN POPULAR” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”. Manifiesta que:

El plan estratégico constituye una de las herramientas más importantes para solucionar un problema de la organización con acciones concretas y resultados a corto plazo.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La planificación estratégica dentro de esta Cooperativa Sumak Samy Ltda., establecerá metas y objetivos claros, los que se alcancen durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación planeada.

Este Plan Estratégico va a servir para el mejoramiento administrativo, el cual permitirá dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades de la cooperativa.

A continuación, damos la fundación teórica que nos guiará a la realización de este proyecto.

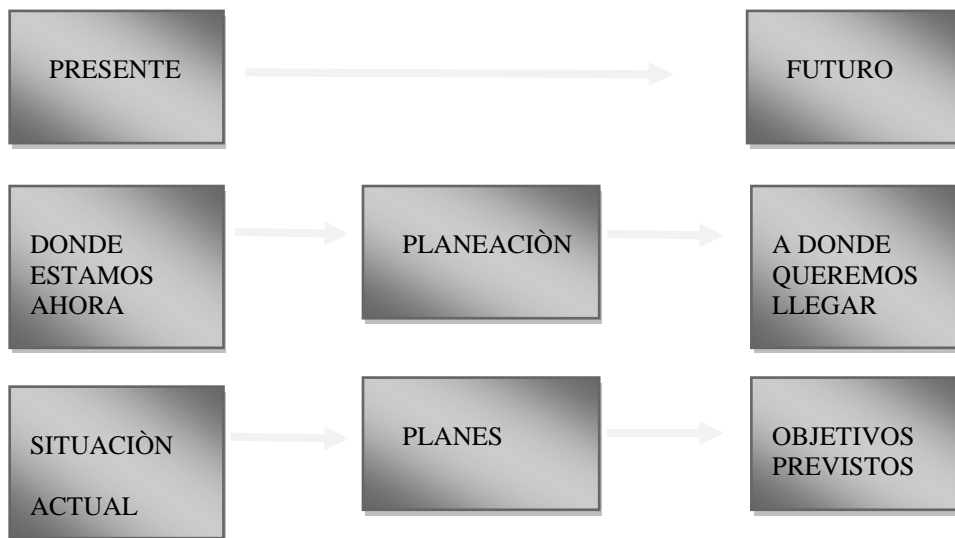
### **2.2.1 Concepto de Planeación**

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismo antes de emprender la acción”. Russell Ackoff.

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica propuesta por Luther Gulick.

A través del proceso de Planeación se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

**Gráfico 1: Proceso de Planeación.**



**Fuente:** Material ESPOCH Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Vilma Ichapanta

### **2.2.2 El plan estratégico**

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

#### **2.2.2.1 Objetivo del plan estratégico**

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencia, metas, objetivos, reglas verificación y resultados). (Mayra Rodríguez, 2015, p. 20).

#### **2.2.2.2 Importancia del Plan Estratégico**

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).
- Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.

- Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planeado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación, y control después de planificar (retroalimentación).
- Da la dirección de las actividades de la empresa.
- Reduce la incertidumbre.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- Reduce el impacto del cambio.

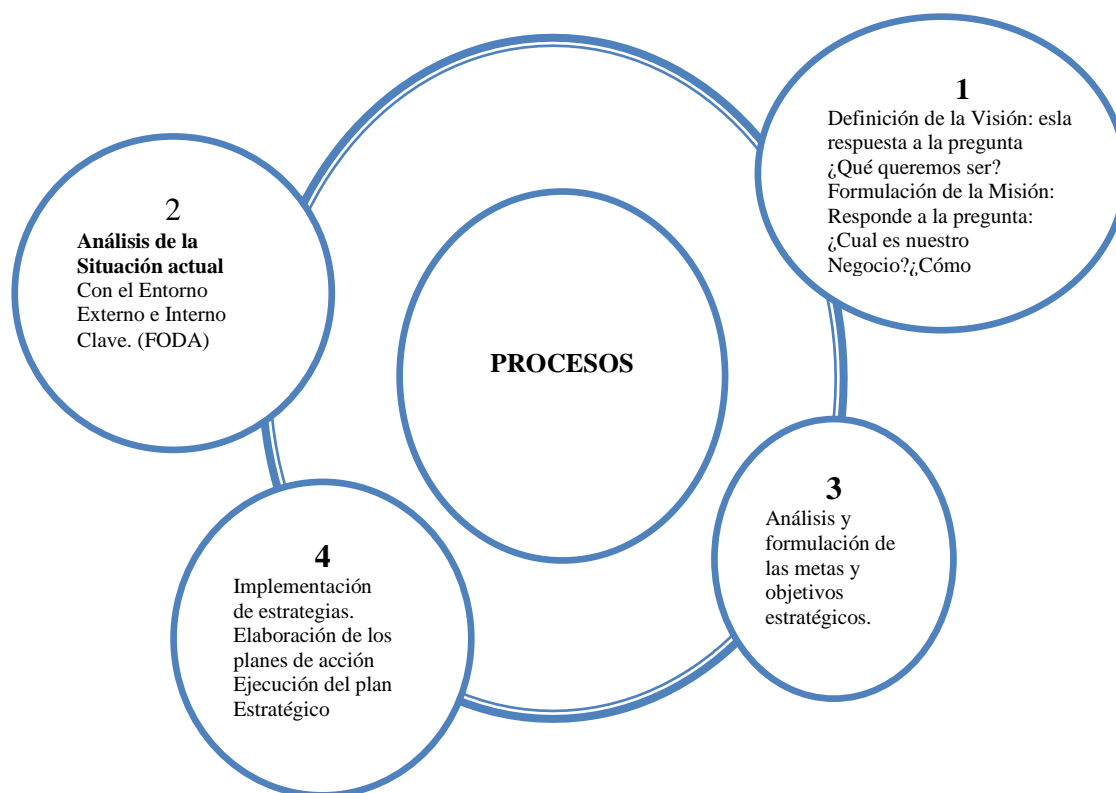
### **2.2.2.3 Característica de la Planificación**

- 1 Los planes tienen la naturaleza de ser flexibles.
- 2 La planeación indica un enfoque de sistema abierto
- 3 La planeación se concreta en planes
- 4 Fija estándares para facilitar el control y desarrolla respuestas apropiadas.
- 5 Se busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.
- 6 Se planea buscando eficiencia en el logro de los objetivos del negocio.
- 7 Da la Dirección.
- 8 Establece un esfuerzo coordinado.

### **2.2.2.4 Proceso de la Planificación Estratégica**

1. Definición de la Visión: es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?  
Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?  
¿Cómo lograremos nuestra visión?
2. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave. (FODA)
3. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
4. Implementación de estrategias.
5. Elaboración de los planes de acción
6. Ejecución del plan Estratégico

**Gráfico2: Proceso de Planificación Estratégica.**



**Fuente:** Material ESPOCH Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Vilma Ichapanta

### **2.2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA permite analizar elementos internos o externos de una empresa. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.



**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.;

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas;

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la Competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.;

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

#### **2.2.3.1 Misión:**

La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización, más aún de las organizaciones. El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia

#### **2.2.3.2 Visión:**

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

### **2.2.3.3 Determinación de Objetivos Y Estrategias**

#### **OBJETIVOS**

Los objetivos son puntos específicos y medibles a lograr dentro de los esfuerzos de su organización por alcanzar sus metas. Se enfocan hacia el interior, indicando los resultados deseados de los equipos e individuos específicos dentro de la organización. El desempeño en relación con estos objetivos será el principal indicador para juzgar si la organización está o no logrando sus metas.

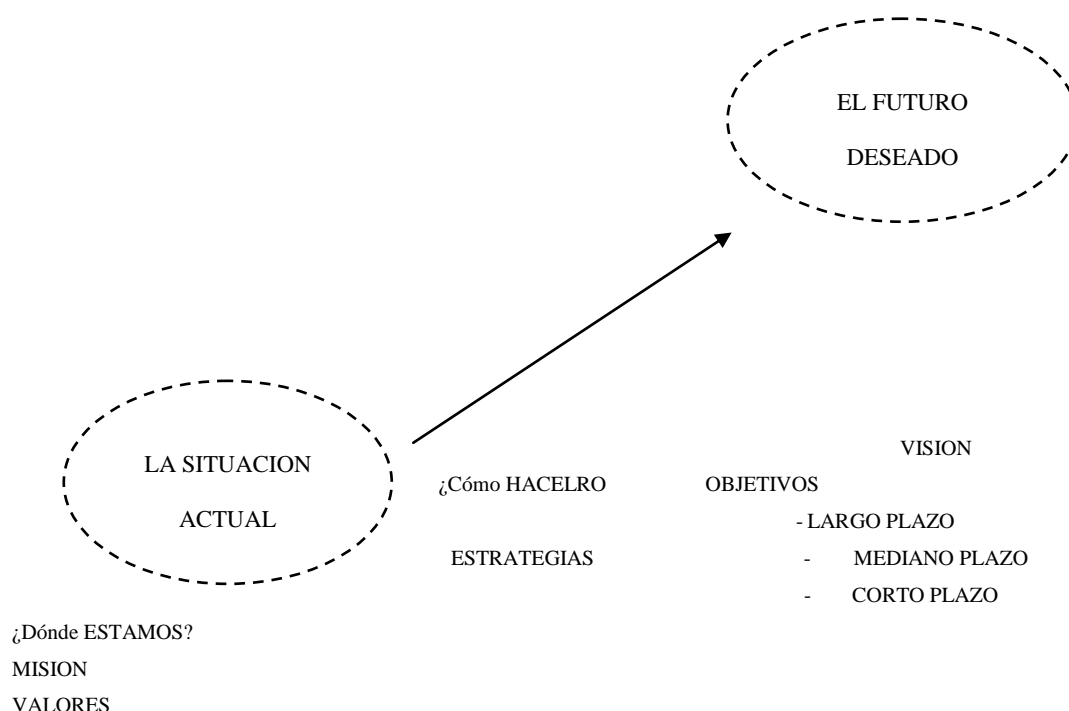
Un objetivo bien formulado debe:

1. Comenzar con un verbo de acción afirmativa (introducir un producto, reducir costos, lograr Utilidades);
2. Especificar un solo resultado clave a lograrse;
3. Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse; y,
4. Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente

#### **ESTRATEGIAS**

La estrategia debe ser enfocada al mejoramiento de la organización como tal. Define el objetivo hacer logrado. Identifica el ambiente interno y externo donde el objetivo será logrado. Identifica actores, factores y acciones. Es donde se administra adecuadamente los recursos de una organización.

**Gráfico3: Estrategias.**



**Fuente:** Material ESPOCH Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Vilma Ichapanta

**El Crédito.**-la palabra Crédito, tiene un amplio significado, su origen se encuentra en el vocablo de Creer, dar fe, confianza, ofrecer, las facilidades de crédito básicamente consiste en la entrega de un bien, servicio a cambio de la promesa de su restitución a buen pago a futuro. (Mayra Rodríguez, 2015, p. 15)

**Calidad de la cartera.**- Se sugiere tres proporciones para establecer la calidad de cartera: el índice de cartera vencida, la cartera en riesgo y el índice de prestatarios morosos.

**Cartera de riesgo.**- Se refiere al saldo pendiente de todos los préstamos que tienen un monto vencido. La cartera en riesgo difiere de los atrasos porque considera el monto atrasado más el saldo pendiente restante del préstamo. El índice de cartera en riesgo refleja el riesgo verdadero de un problema de mora porque considera en riesgo el monto total del préstamo, esto es particularmente importante cuando los pagos del préstamo son pequeños y sus plazos largos.

**Socios morosos.-** Como indicador adicional de la calidad de la cartera, es útil determinar el número de prestatarios morosos en relación al volumen de los préstamos morosos. Si hay una variación en el volumen de los préstamos mayores o en los menores. Si el índice de prestatarios morosos es inferior a la cartera en riesgo o al índice de atrasos, los préstamos mayores probablemente sean más problemáticos que los menores.

### **Política de créditos**

Las políticas de créditos son la determinación de la selección de los estándares o procedimientos del crédito y las condiciones del mismo. Es necesario implementar políticas y procesos de crédito que optimicen el capital de trabajo. (**Mayra Rodríguez 2015, pág. 16**).

**Cobranza.-**En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio. (**Mayra Rodríguez 2015, pág. 16**).

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria (**Mayra Rodríguez, 2015, pág. 17**).

**Cobranza. -**Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución financiera.

- ✓ Mecanismos preventivos, buscan evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la institución.
- ✓ El análisis previo del cliente; la medición de riesgos; los informes comerciales; los sistemas de análisis financiero; el control de la deuda del cliente; el control de límites y el scoring, entre otros.

- ✓ Mecanismos curativos, buscan asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente.

**Cobranza Moderna.**-El término moderno es empleado para destacar aquellas gestiones o actividades basadas en el uso de los recursos tradicionales y avanzados de negociación. En los recursos tradicionales distributivos encontramos: la presión, la amenaza, la promesa, el engaño, la justificación y la contra-justificación. En los recursos tradicionales integranticos encontramos: la cooperación y la compensación comercial. (**Juliana León y Eugenia Lozano, 2013, p. 28**)

### **Recuperación de cartera**

**Según Fernández (2012)** “Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación, o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que se concedió el préstamo.”

También **Juliana León y Eugenia Lozano, 2013**, dice que “así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigados, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones.”

Igualmente, **Mayra Rodríguez (2015)** indica que “La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.” (Pág. 22)

### **Control**

Según **Mayra Rodríguez (2015)** menciona que “El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes.” (Pág. 26)

**Fernández (2012)** “El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.” (Pág. 56)

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **2.3.1 Fundamentación Legal**

#### **a) Constitución de la República del Ecuador PLAN DEL BUENVIVIR**

**Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera Art. 302.-**Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.

Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.

Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.

Promover niveles y relaciones entre las tasas de Interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

**Art. 303.-**La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano. La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública. El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley.

#### **Sistema financiero**

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad

fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país.

Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado.

Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 309.**-El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas.

Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.**-El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311.**-El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de

ahorro y micro, pequeñas y medianas empresas. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

#### **b) Revisión de Código Orgánico Monetario y Financiero**

El código orgánico monetario y financiero determina al sector financiero Nacional a contar con normas para aplicar razones financieras, de liquidez, capital y patrimonio, según lo establece su Art. 23

Así mismo en su Art 130 hace referencia a las tasas de interés por operaciones financieras que sea convenido en el sector financiero nacional:

**Tasas de interés.** La junta de política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máxima de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el Art 14 numeral 23 de este código.

Y específicamente el Art 449 establece técnicas para mantener solvencia y prudencia financiera específicamente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como presenta a continuación.

**Solvencia y prudencia financiera.** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permita cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **c) Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero**

**Popular ya Solidaria.**

### **Título III**



## **Del sector financiero popular y solidario**

**Artículo 78.-Sector financiero popular y solidario.** -Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

**Artículo 79.- Tasas de interés.** -Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

**Artículo 80.- Disposiciones supletorias.** -Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este capítulo, se regirán en lo que correspondan según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Sección 1**

#### **De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito.** -Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

**Artículo 83.- Actividades Financieras.** -Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;

Otorgar préstamos a sus socios;

Conceder sobregiros ocasionales;

Efectuar servicios de caja y tesorería;

Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.

**Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.** -Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas y sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

**Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.** - Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

**Artículo 86.- Cupo de créditos.** -Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los concejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito o inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento ni el límite individual superior al dos por ciento del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

**Artículo 89.- Agencias y sucursales.** -Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sus sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo a la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas, se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales. Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas.

**Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.**-Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1 Fundamentación Conceptual**

**Cartera Vencida.** -Podemos decir que es una porción del total de sus clientes o deudores que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan sus obligaciones a tiempo.

“La cartera vencida generalmente es "calificada" de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa, pasando por la cartera ya litigiosa hasta la que se considera incobrable (aquella que, a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera un quebranto (pérdida)).” (Arteaga, 2013, p.138)

**Clientes.** - Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

**Cooperativismo.** -Doctrina que justifica la organización del sistema económico por medio de asociaciones de trabajadores, empresarios, profesionales, etc.

**Cuotas.** - En el área de dirección estratégica y mercadotecnia cuota de mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

**Economía.** -Es la ciencia social que estudia el comportamiento económico de agentes individuales: producción intercambio, distribución, consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacer necesidades humanas y resultado individual o colectivo de la sociedad.

**Endeudamiento.** - Se entiende al conjunto de deudas que mantiene en diferentes Instituciones o casas comerciales, etc.

**Morosidad.** - Es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber.

**Cobranza Difícil.** -“Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

**Riesgo.** -“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.” (Ramírez, 2013, p.43)

**Rentabilidad.** -La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**La rentabilidad.** - es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. (Vásquez, 2012, p.119)

## **2.5 IDEA A DEFENDER**

La elaboración de un Plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, permitirá reducir el porcentaje de la cartera vencida en el periodo 2017-2020.

## **2.6 VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Elaboración de un Plan Estratégico

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Recuperación de Cartera Vencida

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto se desarrolla en el enfoque cualitativo cuantitativa se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, mediante la cual permitirá establecer la relación existente entre las variables de investigación como es la recuperación de cartera vencida en la cooperativa Sumak Samy de la ciudad de Ambato.

Por tanto, la investigación tiene un enfoque cualitativo porque se determinará cuáles son los procedimientos para mejorar la gestión de recuperación de cartera que a su vez permitirá la estabilidad económica de la cooperativa Sumak Samy.

### **3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 3.2.1. Investigación de campo**

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

La presente investigación fue de campo debido a que se trabaja directamente con Jefe de Créditos, personal encargado del proceso de Recuperación de Cartera y clientes de la Cooperativa “Sumak Samy”, personas que se encuentran inmersas en las actividades operativas de la empresa, los mismos que están en la capacidad de proporcionar la información requerida.

### **3.2.2 Investigación Histórica**

Es la que describe o analiza lo que fue, o sea los hechos, las personas, las ideas etc. Del pasado.

Se caracteriza por la idea de que solo la historia permitió entender adecuadamente la realidad, es decir que, recabamos información de años anteriores en términos porcentuales y monetarios de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. y de la existencia de la mora de los clientes.

### **3.2.3 Investigación Descriptiva**

La investigación también se guió por el nivel descriptivo pues las variables del problema observadas serán caracterizadas por su metodología flexible, que aborda el nivel con profundidad y clasifica elementos y estructuras permitiendo medir los resultados de forma precisa.

Este tipo de investigación nos ayudó a enumerar las características que posee cada una de las variables por medio de los conocimientos, siendo esta información medible es decir que la información deberá ser precisa, para emitir el criterio y que esta sea de interés social.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

La población es un conjunto total de individuos u objetos de la misma especie que habita en un lugar determinado o en un momento dado. Para la presente investigación la población está conformada por el personal y los socios de la Institución, que son un total de 32 personas.

**Tabla 1: Población**

ELEMENTOS	NÚMERO
Gerente	1
Jefe de Créditos y Cobranza	1
Clientes	30
TOTAL	32

**Fuente:** Coac “Sumak Samy” Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

### **3.3.2 Muestra**

En la presente investigación, no fue necesario seleccionar una muestra debido a que su población es pequeña.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Son diversos tipos de investigación existente, especialmente porque los estudios de los proyectos requieren un análisis profundo y preciso. Los métodos que vamos a utilizar para nuestra investigación son los siguientes:

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método Deductivo**

Es el método que va de afirmaciones de carácter general hacia afirmaciones particulares. El método deductivo o la deducción es uno de los métodos más usados a instancias de lograr, obtener, conclusiones sobre diversas cuestiones.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Para nuestra investigación se utilizó este método la cual nos permitió hacer una demostración de los porcentajes de morosidad en los Resúmenes de Saldos existentes en los archivos de Cierres de Cartera de los años anteriores.



### **3.4.2 Técnicas**

Con el fin de recolectar información valiedera para la realización de este Proyecto se utilizará las siguientes Técnicas e instrumentos:

#### **3.4.2.1 Entrevista**

Es una técnica para obtener información que consiste en un dialogo entre dos personas, el entrevistador (investigador) y el entrevistado. Para nuestra investigación se utilizará como herramienta la entrevista, la cual se aplicó al Gerente de la Cooperativa, el Ing. Holger Guapisaca, Jefe de Crédito y cobranza, los cuales están directamente relacionados con el área de Créditos y en si con la cartera vencida, con la finalidad de conocer si el personal del área de crédito y la cooperativa en sí, están llevando de manera correcta los procesos de trabajo.

#### **3.4.2.2 Encuestas**

Es la técnica que a través de un cuestionario adecuado nos permite recopilar, datos de toda la población o de una parte representativa de ella. Por medio de la utilización de cuestionarios estructurados se podrá apreciar las diferentes realidades necesarias tanto para el reconocimiento de las diferentes situaciones, como para la elaboración de la correspondiente propuesta de solución.

Esta técnica se utilizó para obtener información relevante con respecto a los clientes que conforman la cartera vencida, mediante una encuesta por medio de 10 preguntas dirigida a 30 personas, por medio de la cual se recolecto información necesaria para el análisis de cartera vencida y las posibles causas del porque los clientes no pagan su crédito a tiempo.

#### **3.4.2.3 Observación**

También se utilizó esta técnica en nuestra investigación, ya que me permitió saber el porcentaje de morosidad en los Resúmenes de saldos de los años anteriores existentes en los archivos de cierres de la Cartera de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.

### **3.5 RESULTADOS**

#### **3.5.1 Análisis de los Resultados**

##### **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

Entrevista realizada al Gerente Holguer Guapisaca y Jefe de Créditos y Cobranza de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.

#### **1. ¿Cuenta con un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida?**

No, en la actualidad en todas las empresas están acotando a este método, porque en si es una herramienta que es de mucha ayuda, de igual manera es una guía para llegar al objetivo propuesto en las Instituciones. En nuestra Cooperativa nos basamos a un Plan estratégico general, que es para la Cooperativa en el cual va todo el departamento existente enfocado más en la captación de los socios o clientes, pólizas y de esa manera trabajar en la intermediación financiera.

##### **Análisis**

Los entrevistados responden que no, podemos ver en las respuestas que tienen conocimientos, pero que es importante realizar esta propuesta específicamente para un departamento, resolver una dificultad que es Cartera Vencida.

#### **2. ¿Considera usted que es importante implementar un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa?**

Si, lo considero importante porque muchas de las veces nos enfocamos más en la captación de los socios, que en la recuperación de la cartera ya que, es un tema muy importante, hemos visto que muchas de las Empresas o Cooperativas en especial se dan de baja, debido a faltas de conocimientos en la Otorgación de los Créditos o también puede ser falta de asesoramientos profesionales en el análisis de los créditos.

Por ende, es necesario contar con una herramienta de mucha importancia como es un Plan Estratégico y en especial para un departamento específico.

### **Análisis**

Los entrevistados responden que sí, consideran que es una herramienta muy útil que los ayudara más, para alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

### **3. ¿Considera usted que la Cooperativa debe tener un crecimiento constante?**

Sí, porque esa es la meta que todos los empresarios de grandes o pequeñas empresas o gerentes de las diferentes instituciones tenemos, ver que nuestra empresa vaya en un constante crecimiento.

### **Análisis**

Los entrevistados responden que sí, que la institución debe tener un constante crecimiento y para ello es necesario contar con herramientas que les permita ser de guía.

### **4. ¿Cuáles son los motivos que pueden detener el crecimiento constante en una Institución?**

Bueno hay muchos motivos por las cuales la empresa puede tener obstáculos para un eficiente crecimiento, las cuales pueden ser:

El porcentaje de cartera vencida alta.

La mala administración de los directivos.

La falta de planificaciones con los trabajadores.

La falta de compañerismo.

### **Análisis**

Los entrevistados responden que puede haber muchos obstáculos que presenten en la vida institucional.

## **5. Existe reglamento de Créditos.**

Si actualmente contamos con un reglamento de crédito, pero está en proceso de reestructuración para mejorar el servicio respectivo.

### **Análisis**

Al parecer la Cooperativa actualmente no cuenta con un buen reglamento de crédito que permita sujetar dichas operaciones, se rigen a métodos rutinarios no actualizados, esta podría ser una gran falencia que tiene la entidad.

## **6. ¿Bajo qué procedimientos los créditos son otorgados a los clientes?**

Primero los clientes deben abrir una cuenta, por una cantidad de diez dólares, luego tener como mínimo quince días de movimiento en dicha cuenta para acceder a las diferentes ofertas crediticias que da actualmente la Cooperativa SumakSamy Ltda., para lo cual deben presentar ciertos requisitos, como la solicitud respectiva adjuntando la copia de cédula del solicitante, copia de la libreta con el encaje del 20% del monto a solicitar, en caso de ser empleado presentar el rol de pago, en caso de ser con garantes solidarios presentar la copia de cédula de cada uno, en caso de ser hipotecario presentar la escritura pública, recibo de servicios básicos y una foto actualizada.

### **Análisis**

La respuesta a esta pregunta nos da a conocer un simple proceso de rutina que están llevando actualmente, donde no se da a conocer plazos, requerimientos legales y tampoco cómo será la utilización del dinero de parte de los deudores.

## **7. ¿Cree usted que la cartera vencida afecta solamente a la Liquidez de la Cooperativa?**

La afectación de la Cartera vencida en la Cooperativa, si mencionamos la liquidez engloba a toda la Institución, porque la liquidez es la base fundamental para cualquier empresa, ya que de ello depende generar más créditos, cubrir los gastos de la Cooperativa, proveedores etc.

### **Análisis**

La respuesta a esta pregunta los entrevistados nos da a conocer que engloba a toda la Cooperativa en sí.

## ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Encuesta realizada a los clientes que mantiene la cartera actualmente en la Cooperativa Sumak Samy Ltda.

### 1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.?

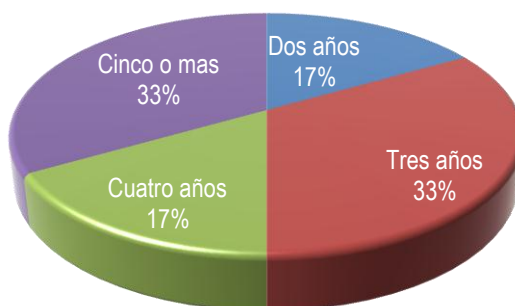
**Tabla 2: Permanencia de los socios en la Cooperativa.**

Alternativas	# de personas	%
Dos años	5	17%
Tres años	10	33%
Cuatro años	5	17%
Cinco o mas	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 4: Permanencia de los socios en la Cooperativa**



**Fuente:** Tabla 2 Permanencia de los socios en la Cooperativa.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.** -Al observar el gráfico podemos determinar que según las encuestas los clientes en su mayoría tienen de tres a cinco años de permanencia como socios en la Cooperativa, así lo afirma el 33% de los encuestados, seguido de los clientes que son de recientes con dos años, equivalente al 17%; y de la misma manera los de cuatro años.

## 2. ¿Al solicitar un servicio en la Institución como le atendieron?

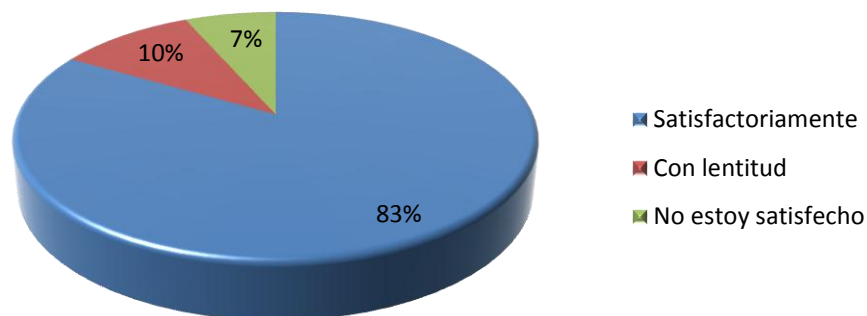
**Tabla 3: Atención dada en la Institución.**

Alternativas	# de personas	%
Satisfactoriamente	25	83%
Con lentitud	3	10%
No estoy satisfecho	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 5: Atención dada en la Institución.**



**Fuente:** Tabla 3.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** Al observar el gráfico podemos determinar que según las encuestas los clientes en su mayoría respondieron que la atención dada en la Institución es satisfactoria por lo que representa un 83 %, y es una cantidad mayor de lo que represente que la atención se da con lentitud equivalente a 10% y no están satisfecho con el 7%.

### 3. ¿Qué tipo de Crédito usted solicito?

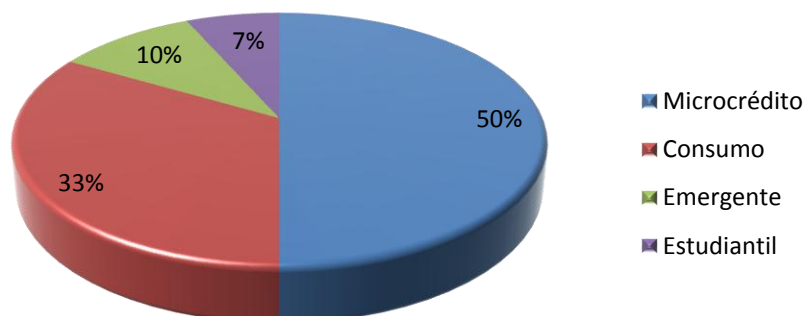
**Tabla 4: Créditos Solicitados.**

Alternativas	# de personas	%
Microcrédito	15	50%
Consumo	10	33%
Emergente	3	10%
Estudiantil	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 6: Créditos Adquiridos.**



**Fuente:** Tabla 4.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.** -Esta pregunta nos demuestra que el 50% de los clientes que obtuvieron un préstamo en la Cooperativa solicitaron un crédito Microcrédito, mientras que el 33% obtuvieron el Crédito de consumo, y el 10% del Crédito de emergente, de la misma manera en cantidad menor el 7% Crédito estudiantil.

#### 4. ¿Cuál fue el monto de la deuda adquirida?

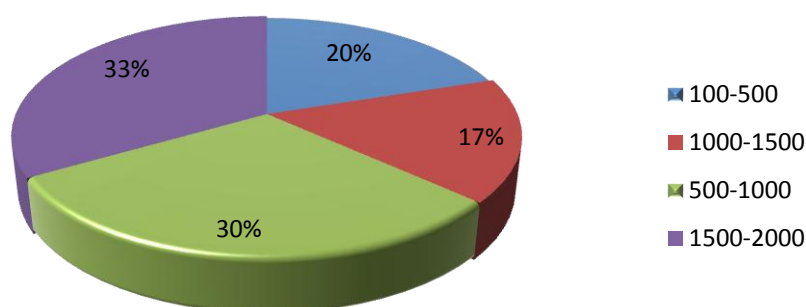
**Tabla 5: Monto de Crédito Solicitado.**

Alternativas	# de personas	%
100-500	6	20%
1000-1500	5	17%
500-1000	9	30%
1500-2000	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa SumakSamy Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 7: Monto de Crédito Adquirido**



**Fuente:** Tabla 5.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** Este gráfico nos demuestra que el 33% de los clientes solicitaron créditos que van de los 1500 a 2000 dólares, seguido del 30% que solicitaron créditos de 500 a 1000 dólares, la mayor parte de morosidad se refleja en los créditos de mayor monto, mientras que las de menor monto tienen porcentajes menores pero sumando los dos porcentajes vamos a tener también una cantidad considerable.



## 5. ¿Para cuánto tiempo adquirió la deuda?

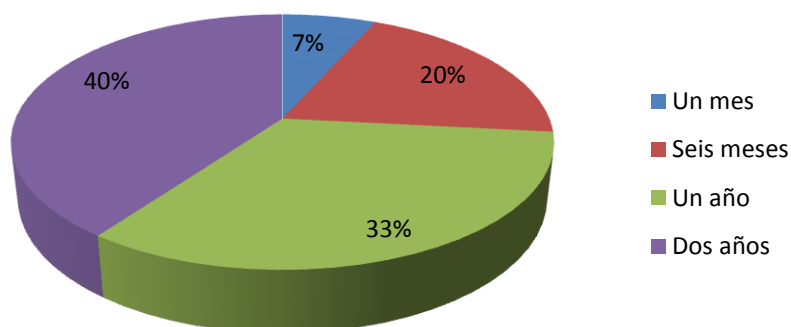
**Tabla 6: Tiempo de la deuda adquirida.**

Alternativas	# de personas	%
Un mes	2	7%
Seis meses	6	20%
Un año	10	33%
Dos años	12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa SumakSamy Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 8: Tiempo de la deuda adquirida.**



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** El 40% de los socios han obtenido créditos con un periodo de pago de dos años, seguido del 33% que tiene periodo de pago de un año, esto denota que la mayoría de los clientes en estado de morosidad tienen períodos cortos de pago con cuotas un poco altas, por lo cual se refleja la imposibilidad de pago.

## 6. ¿Qué tipo de garantía presento para solicitar el crédito?

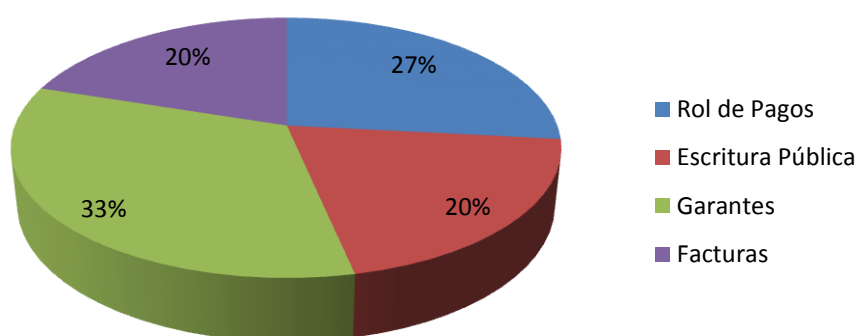
**Tabla 7: Garantía presentada para la obtención del Crédito.**

Alternativas	# de personas	%
Rol de Pagos	8	27%
Escritura Pública	6	20%
Garantes	10	33%
Facturas	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa Sumak Samy Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 9: Garantía presentada para la obtención del Crédito.**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** Este gráfico nos demuestra que el 33% de los clientes dieron como requisito de garantía, la firma de una tercera persona denominada garante, esto nos indica que este es el único respaldo que tiene la Cooperativa para recuperar la deuda, seguido del 27% que presentó Rol de pagos como prueba de su solvencia, y 20% presentó la Escritura Pública y el 20% facturas.

**7. ¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó el crédito?**

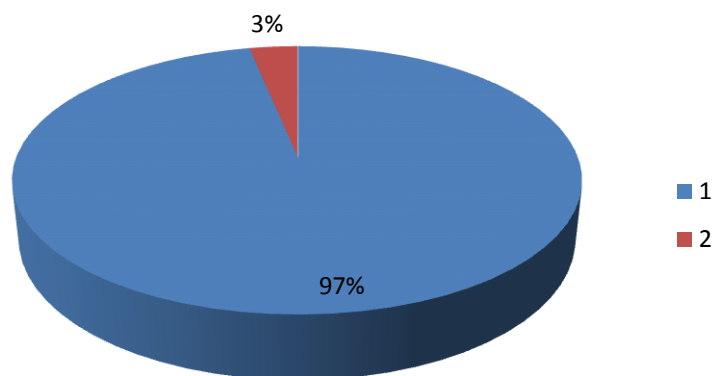
**Tabla 8: Motivo para solicitar el Crédito.**

Alternativas	# de personas	%
Consumo	12	40%
Comercio	18	60%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa SumakSamy Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 10: Motivo para solicitar el Crédito.**



**Fuente:** Tabla 8.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** El 97% de los créditos investigados están dirigidos a operaciones de comercio, esto significa que el nivel de afectación se encuentra dentro de este campo, seguido de un 3% que fueron destinados en consumo, estos dos tienen destinos diferentes pero pertenecen a la misma población en su mayor parte, ya que muchas veces la crisis que sufre el sector comercial hacen que recurran a un crédito de consumo para atenuar esa insuficiencia económica, y es ahí donde se genera el problema por cuanto su destino se distorsiona.

8. ¿Cuál es el número de cuotas que usted se encuentra atrasado?

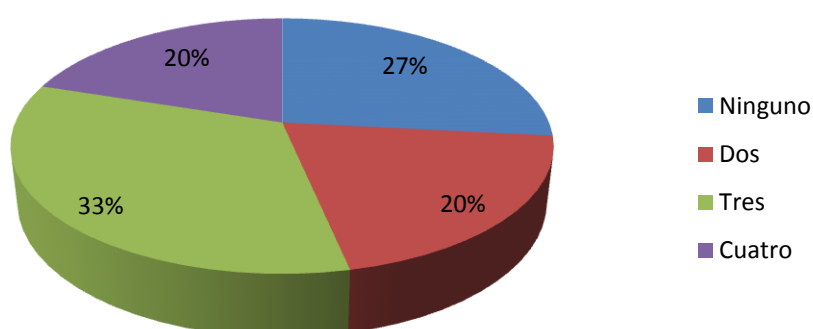
**Tabla 9: Numero de cuotas atrasadas por los clientes.**

Alternativas	# de personas	%
Ninguno	8	27%
Dos	6	20%
Tres	10	33%
Cuatro	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa SumakSamy Ltda.

**Elaborado** por: Ichapanta, Vilma

**Gráfico 11: Número de cuotas atrasadas por los clientes.**



**Fuente:** Tabla 9.

**Elaborado** por: Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** La mayor parte de morosidad se encuentra entre dos y cuatro cuotas atrasadas, siendo esta última la de mayor frecuencia con 33%, las respuestas de los clientes denotan que existe certidumbre en sus obligaciones incumplidas, determinando que el factor que conlleva esta situación es la imposibilidad de pago.

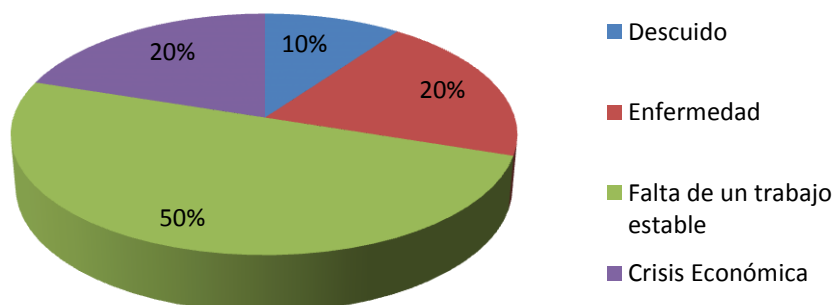
9. ¿Cuál es el motivo por el que usted se ha retrasado del pago?

**Tabla 10: Motivo por el que los clientes caen en mora.**

Alternativas	# de personas	%
Descuido	3	10%
Enfermedad	6	20%
Falta de un trabajo estable	15	50%
Crisis Económica	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa SumakSamy Ltda.  
**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 12: Motivo por el que los clientes caen en mora.**



**Fuente:** Tabla 10.  
**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.-** En esta pregunta la imposibilidad de pago está dividida en cuatro categorías siendo la de mayor incidencia por falta de un trabajo estable con el 50%, seguido del 20% que mencionaron que el motivo de su retraso es la crisis económica que están viviendo actualmente, factores que habría que analizar detenidamente. Otra categoría que está influyendo en el retraso la enfermedad que no les permite tener ingresos que cubran la deuda, lo cual también es de vital relevancia así lo demuestra el 20% de las respuestas.

## 10. ¿Cuántas actividades económicas usted realiza?

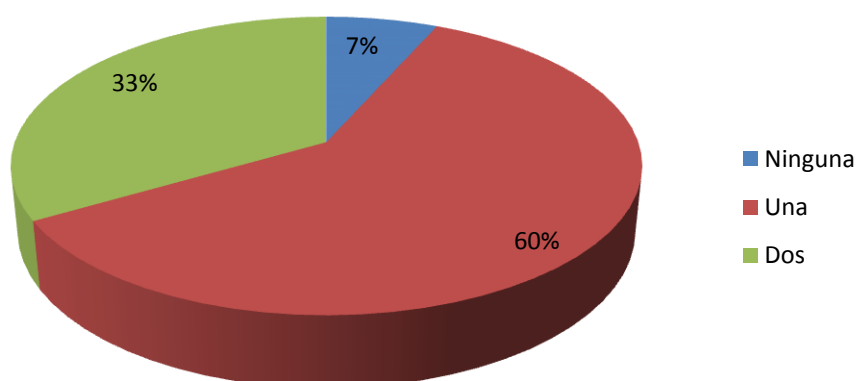
**Tabla 11: Actividades que realiza los clientes.**

Alternativas	# de personas	%
Ninguna	2	7%
Una	18	60%
Dos	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa SumakSamy Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Gráfico 13: Actividades que realiza los clientes.**



**Fuente:** Tabla 11.

**Elaborado por:** Ichapanta, Vilma

**Análisis.** -En esta pregunta la mayoría de los encuestados respondieron que solo realizan una actividad económica, esto quiere decir que cuentan solo con una fuente de ingresos con la cual responden a sus obligaciones en general, mientras que el 33% respondió que si realizan dos actividades económicas que les permite tener más ingresos.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

La idea planteada en esta investigación se refiere a un Plan Estratégico para recuperar la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda. Determinando que, en la entrevista dirigida al Gerente y Jefe de crédito de la Institución, al responder a las preguntas realizadas en la entrevista nos manifiesta que no existe un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

En la entrevista también nos afirma que mediante una herramienta importante como lo es un Plan Estratégico se puede alcanzar los objetivos propuestos y llevar un adecuado control de la cartera vencida.

Mediante las encuestas dirigidas a los clientes que mantiene un crédito en la Cooperativa logramos saber el motivo de sus atrasos en los pagos de los créditos, ya que forma parte esencial la cartera de los clientes en la Institución, y de esta manera resolver el inconveniente con un acuerdo entre las partes es decir el Cliente y la Cooperativa.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA DEL CANTON AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERIODO 2017-2020”.

### **4.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Dentro del avance de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es fundamental que se desarrollen herramientas esenciales como el establecer parámetros claros de análisis de crédito para su otorgamiento eficiente, como también estrategias que nos permitan recuperar la cartera existente en la misma.

Al realizar la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SumakSamy Ltda. Se determinó la importancia de diseñar estrategias para recuperar la cartera, considerando un eje fundamental para un buen manejo financiero económico de la entidad, ya que esto permitirá tener liquidez y un porcentaje de morosidad controlada.

El presente es aplicable al órgano directivo, administrativo y operativo de la Institución, que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y también en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito. Siendo de gran utilidad como un plan de actuación frente a eventos que se pudieran producir sobre los factores internos y externos amenazarían con el cumplimiento de metas y objetivos Institucionales, su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la cooperativa y su efectiva continuidad de las operaciones.



## **4.2 JUSTIFICACIÓN**

Los planes estratégicos fueron creados con la intención de dar solución a conflictos existentes en las diferentes Instituciones, por ello constituye una herramienta de vital importancia en el proceso de recuperación de cartera vencida, pues resulta primordial establecer acciones concretas para lograr disminuir el riesgo crediticio, recuperar la cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

Es así que hemos visto la necesidad de implementar ciertas estrategias de control crediticio que tienen como objetivo disminuir el nivel de cartera vencida y conducir a su recuperación, las cuales están directamente relacionadas con el fortalecimiento en la otorgación de créditos a todos los clientes que son microempresarios que se dedican a diferentes actividades.

Este plan estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos de trabajo en las operaciones de crédito, que permitan un mejor control de las mismas, y se disminuyan los riesgos, lo que sin duda alguna permitirá disminuir el nivel de morosidad y aumentar su índice de liquidez que es el problema principal de esta Cooperativa. Por otro lado, la Cooperativa Sumak Samy Ltda., puede ver en este proyecto la oportunidad para modernizar sus políticas de crédito y su sistema operativo, lo cual le permitirá crecer la confianza de sus clientes y mejorar los estándares de calidad en todos sus productos y servicios que ofrece, logrando así su desarrollo eficiente.

## **4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.3.1 Objetivo general**

Dotar a la Institución de una herramienta que permita elevar los niveles de recuperación de cartera vencida, en base a un diseño de estrategias de cobranza para una recaudación eficiente de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

#### 4.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.
- Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.
- Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.
- Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de créditos de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

#### UBICACIÓN

El plan estratégico para la recuperación de cartera vencida se lo aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., Matriz Ambato, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en las calles 12 de noviembre y Castillo.



## **MISIÒN Y VISIÒN DE LA COOPERATIVA**

### **MISIÒN**

Entidad financiera con misiòn social que apoya el desarrollo integral de la poblaciòn rural y urbana marginal mediante la presentaciòn de servicios financieros y cooperativos que contribuyan al fortalecimiento de la economìa popular y solidaria para mejorar las condiciones socioeconòmicas de nuestros asociados.

### **VISIÒN**

Ser la entidad financiera sòlida y en constante crecimiento, pionera en la prestaciòn de servicios financieros y cooperativos, innovadores, eficientes, oportunos, que permitan la satisfacciòn de nuestros socios y clientes.

## **OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA**

### **Objetivo General.**

La Cooperativa de Ahorro Crèdito “SUMAK SAMY” Ltda. Es una entidad dedicada al impulso de la Economìa Popular y Solidaria mediante servicios financieros de calidad hacia los sectores menos favorecidos de la sociedad, canalizando y viabilizando proyectos productivos como: agrìcolas, ganadera, vivienda, artesanìa, comercio informal, pequeña industria, transporte, consumo, etc.

Las tasas de interès en cada uno de los tipos de microcrèditos ofrecidos seràn inferiores a los de la competencia, el cual se lograra a travès de una eficiente administraciòn de los recursos y cuidadosa evaluaciòn permanente, logrando de esa manera la satisfacciòn de nuestros clientes.

### **Objetivos Especìficos.**

- ❖ Otorgar crèditos sobre una base sòlida y recuperable.

La cartera de créditos de la Cooperativa debe ser recuperada en consideración directa a los periodos de exigibilidad de los pasivos, de tal forma que se logre mantener una buena relación de liquidez y solvencia; y poder cumplir oportunamente con las obligaciones de la Cooperativa.

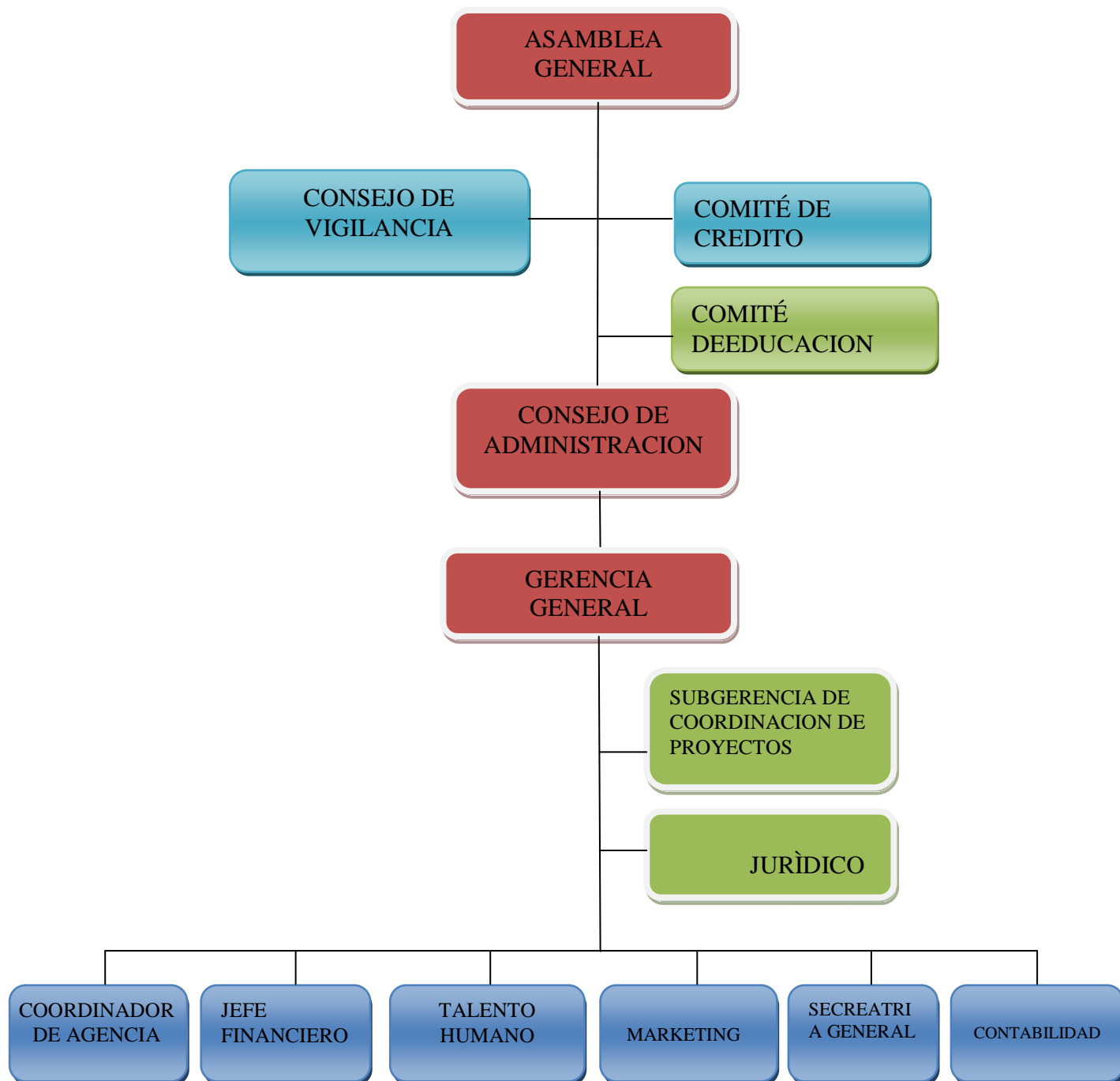
- ❖ Invertir los recursos de la Cooperativa de tal forma que permita un desarrollo socio-económico de sus socios, y como tal un crecimiento sostenido de la Cooperativa, generando la máxima confianza a la sociedad.

Mantener un nivel de riesgo razonable, donde la calidad del microcrédito prevalecerá las oportunidades de actividades productivas. El mantenimiento de una buena calidad del crédito, dependerá del otorgamiento de préstamos sólidos y del seguimiento de los mismos a través de la evaluación periódica de la calidad de la cartera y adopción de medidas oportunas e inmediatas.

- ❖ Crear y expandir nuevos productos o servicios financieros, de acuerdo al mercado cooperativista, que les ayude a impulsar sus actividades productivas.

La innovación y el mejoramiento continuo nos permitirán lograr nuestro objetivo general, acorde a estudios sobre requerimientos de los sectores a los cuales está enfocada la Cooperativa, y poder brindar y satisfacer las necesidades de la demanda insatisfecha.

**Gráfico 14: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y**  
**CREDITO “SUMAK SAMY” LTDA**



**Fuente:** Coac “SumakSamy” Ltda.  
**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

## **Valores**

Aun cuando en el mercado competitivo existen instituciones similares; la diferenciación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK SAMY” Ltda. Viene dada por su liderazgo cooperativo, mejoramiento continuo, trabajo con nuevas perspectivas, innovación, oportunidad en el servicio, profesionalismo, seriedad, transparencia, honestidad, pulcritud y servicios de acuerdo a las necesidades, son los principios y bases de esta institución, mismos que son ejes fundamentales para la obtención de las metas y objetivos propuestos.

### **Puntualidad**

Este valor es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficiencia, al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

### **Responsabilidad**

Es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo.

### **Honestidad**

Es una de las cualidades que nos gustaría encontrar en las personas o mejor aún que nos gustaría poseerla.

### **Respeto**

Es la base de toda convivencia en la sociedad, existen leyes, reglamentos que establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar, así en el contexto de cooperativa es un valor fundamental de reconocimiento, aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

## **Eficiencia**

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

## **Liderazgo**

Tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación colectiva, grupal, individual, espiritual, tiene la responsabilidad de llevar adelante cualquier tipo de proyecto, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes.

## **Compromiso**

Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

## **Comunicación efectiva**

Es indispensable para procurar y mantener buenas relaciones en todos los ámbitos de la sociedad, este valor nos ayudará a todos quienes conforman la institución a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas, en un ambiente de cordialidad que nos permita relacionar eficazmente.

## **Orden**

A todos nos agrada encontrar las cosas en su lugar, pero lo más importante es el orden interior y es el que más impacta la imagen de la institución.

## **Trabajo en equipo.**

La organización no requiere de genios, sino de personas dispuestas a formar equipos ganadores, comprometidas a mejorar continuamente.

## **SERVICIOS FINANCIEROS Y COOPERATIVOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SUMAK SAMY” LTDA**

- Ahorros a vista
- Plan Ahorro mi futuro
- Ahorro Infantil
- Ahorros en certificados de aportación
- Depósitos en plazo fijo 30, 60 90,180, 360 días y mas
- Créditos: Microcréditos, Emergentes, Educativos, Asociativos
- Crédito Desarrollo Humano
- Recaudación pagos de servicios básicos: agua, luz, teléfono
- Pago del Bono Desarrollo Humano
- Transferencias Nacionales e Internacionales a través del BCE
- Pago y envío de remesas por WesterUnion
- Recaudación de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
- Seguro de vida
- Seguro de desgravámenes
- Atención y consulta médica/odontológica
- Capacitación
- Convenios con red de farmacias
- Convenio para la adquisición de electrodomésticos

### **4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., realiza un proceso de análisis al cliente para otorgar un Crédito desde el punto de vista de su economía, la parte financiera y la serie de garantías que éste debe tener para ser acreedor de un préstamo; si el socio cumple con los requisitos requeridos califica para que se genere los documentos de respaldo; caso contrario ahí culmina el proceso de concesión de crédito.

Al ser calificado como sujeto de crédito se generan los documentos de respaldo y se procede con la legalización correspondiente, se registra y se transfiere los recursos a la cuenta del socio; para posteriormente hacerle el seguimiento necesario dentro de la



unidad de cartera culminando así de esta manera el proceso de entregar un MICROCREDITO, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

## **EL CRÈDITO**

La palabra crédito, tiene un amplio significado, su origen se encuentra en el vocablo de Creer, dar fe, confianza, ofrecer las facilidades de crédito básicamente consiste en la entrega de un bien, servicio a cambio de la promesa de su restitución a buen pago a futuro.

## **CARTERA VENCIDA**

Cuenta, parte del Activo, valores que no se han recaudado, constituidos por los documentos y en general por todos los créditos, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

## **4.5 DIAGNÒSTICO**

### **4.5.1 Diagnóstico del área de Créditos**

En el Departamento de crédito se realiza las siguientes actividades en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

- Realizar un análisis de los créditos en proceso de otorgamiento.
- Controlar los documentos que correspondan al Departamento.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mimos a favor de los clientes.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Programar, controlar, supervisar las actividades de los asesores de crédito.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionario.

Se realizó una revisión del Reglamentos de Créditos y Cobranza, en la cual se pudo constatar que el Reglamento no se encuentra actualizado. Su última discusión con la asamblea y su aprobación fue el 24 de agosto del 2013.

También hemos realizado una revisión de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, los Factores internos y externos de la Institución. La cual se presenta a continuación.

**Tabla 12: Análisis Foda Factores Internos**

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La ubicación que tiene la Cooperativa Sumak Samy Ltda., en Ambato genera satisfacción en sus clientes ya que se encuentra en la parte céntrica del cantón y es de fácil acceso para ellos.</li> <li>➤ La variedad de servicios que ofrece por medio de otras entidades le permite ser atractivo para los clientes ya que encuentran ahí un lugar donde puedan hacer diversos tipos de transacciones.</li> <li>➤ El programa de software contable utilizado para el registro de crédito es práctico y eficiente.</li> <li>➤ Las tasas de interés que ofrece al mercado son competitivas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No contar con toda la información necesaria para el análisis de crédito puede producir que el proceso de análisis realizado por el sistema no se ejecute eficientemente.</li> <li>❖ El no tener un personal numéricamente suficiente y con bajo grado de capacitación hace que las operaciones de crédito sean más deficientes.</li> <li>❖ La falta de control y seguimiento de la cartera de los clientes que tienen crédito hace que mantengan un alto nivel de morosidad.</li> <li>❖ La baja inversión en publicidad no permite que la cooperativa capte más clientes, por cuanto no genera confiabilidad.</li> </ul>

**Fuente:** Coac “Sumak Samy” Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

**Tabla 13: Anàlisis Foda Factores Externos**

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baja competencia en el mercado en cuanto a nivel de cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>➤ Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.</li> <li>➤ Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.</li> <li>➤ Crecimiento constante de la población.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La crisis económica actual hace que los clientes tengan dificultades para acceder a un crédito, o a cumplir puntualmente con el pago del mismo.</li> <li>❖ Las leyes actuales del sistema financiero.</li> <li>❖ Las pocas plazas de trabajo en el mercado afectan a la economía del cantón lo cual no permite que la población pueda tener buenos ingresos.</li> <li>❖ Las temporadas invernales o fenómenos naturales no permiten que los agricultores puedan producir sus tierras y por ende no invierten en las mismas.</li> </ul>

**Fuente:** Coac “Sumak Samy” Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

#### 4.5.2 Diagnóstico del área de Cobranza

En el Departamento de cobranza que está conformado por los asesores de créditos se realiza las siguientes actividades en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

- Investigación a los clientes que solicitan el crédito.
- Controlar la cartera vencida de la Cooperativa
- Seguimiento a los clientes en mora.

Se realizó una revisión de Resumen General de Saldos para la verificación del porcentaje de morosidad en los años anteriores, el monto y los clientes que conforman la cartera de crédito al diciembre, a continuación, tenemos:

**Tabla 14: Porcentaje De Morosidad**

PORCENTAJE DE MOROSIDAD AL CIERRE DE CARTERA DE CADA AÑO		
AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
17,22	18,22	19,23

**Fuente:** Coac Sumak Samy Resumen General de Saldos.

**Autora:** Ichapanta Vilma

También se realizó una revisión de los clientes que se encuentran en la cartera vigente y la cartera vencida.

**Tabla 15: N° De Clientes Que Conforman La Cartera**

N° DE CLIENTES QUE CONFORMAN LA CARTERA	
Cartera Vigente	835
Cartera Vencida	252
<b>Total de Clientes</b>	<b>1085</b>

**Fuente:** Coac Sumak Samy.

**Autora:** Ichapanta Vilma

**Tabla 16: Saldos De La Cartera Vigente Y Vencida**

<b>SALDOS DE LA CARTERA VIGENTE Y VENCIDA</b>	
Saldo de la cartera vigente	366,406,59
Saldo de cartera vencida	98,819,22
Saldo general de la cartera	513,783,00
% de la Cartera Vencida	19,23

**Fuente:** Coac Sumak Samy Resumen General de Saldos.

**Autora:** Ichapanta Vilma

:

#### 4.6 ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA

**Tabla 17: Formulación de estrategias**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
Dotar a la Institución de una herramienta que permita elevar los niveles de recuperación de cartera vencida, en base a un diseño de estrategias de cobranza para una recaudación eficiente de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.	Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.	Renovar y actualizar las políticas y reglamentos de créditos actuales. Implementar procesos de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.
	Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.	Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera. Dar seguimiento a los créditos otorgados. Realizar diferentes notificaciones a los clientes en mora. Renegociación de la deuda.
	Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.	Realizar cuñas publicitarias utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa. Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido.
	Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de créditos de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.	Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz. Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.

**Fuente:** Análisis de las estrategias.

**Autora:** Ichapanta Vilma

#### **4.6.1 Dar seguimientos a los Créditos Otorgados**

Los Asesores de créditos son los encargados de supervisar y controlar la recuperación de los préstamos otorgados, ya que poseen toda la información de los clientes y fue quien guio la solicitud y recomendó la operación crediticia, por ello debe hacer un seguimiento constante al cliente para constatar que su fuente de pago este en normal desarrollo. Igualmente, la Jefatura de crédito debe dar seguimiento constante sobre las acciones que realicen los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera.

#### **4.6.2 Notificaciones a los deudores realizando llamadas telefónicas, visitas a los deudores y garantes.**

La notificación se lo realizara mediante llamadas telefónicas los primeros días, las visitas a los clientes se los realizara a partir de los 5 días de vencimiento de una obligación, la unidad de cobranza, bajo la supervisión del Gerente, requerirán al deudor principal, el pago puntual del préstamo o del dividendo.

#### **4.6.3 Renegociación de la deuda**

Dentro de los 60 días posteriores al vencimiento de una obligación, los oficiales de créditos serán los encargados de la recuperación, a partir del día 61 al día 90 de vencido será la responsabilidad de los oficiales de recuperación, sin que esto implique deslindar de responsabilidad a los oficiales comerciales generadores de crédito. Cumplirán las acciones extrajudiciales de cobro que se estipulen en las estrategias de Recuperación o Cobranza.

#### **4.6.4 Convenios de financiamiento de capital de trabajo con unidades financieras del estado.**

Para el financiamiento del capital de trabajo las Instituciones solicitadas serán El Fondo de Desarrollo Micro empresarial (FODEMI), Corporación Financiera Nacional (CFN) Cooperativa desarrollo de los pueblos (CODESARROLLO), El Banco Nacional de Fomento.

## ESTRATEGIAS Y EVENTOS A DESARROLLARSE

Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.

Nº	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar las políticas y Reglamentos de crédito actuales una por una.</li> <li>✓ Identificar los cambios a realizarse.</li> <li>✓ Replantear las políticas existentes.</li> <li>✓ Aprobación y aplicación de parte de la COACSS.</li> </ul>	Autora de la tesis  Gerente de la Cooperativa  Consejo de Vigilancia.	Control adecuado de las operaciones crediticias.
2	Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de los procesos de otorgación actual.</li> <li>✓ Presentar la propuesta realizada ante los directivos.</li> <li>✓ Aplicación del nuevo proceso de otorgación de créditos a los clientes.</li> </ul>	Autora de la tesis  Gerente de la Cooperativa  Consejo de Vigilancia.  Dep. de Crédito.	Realización de un proceso eficiente para la selección y otorgación de créditos.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Autora:** Ichapanta Vilma



Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.

Nº	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observar los procesos de cobranzas actuales</li> <li>✓ Presentar la propuesta de un nuevo sistema de cobranzas.</li> <li>✓ Aprobación y aplicación del nuevo sistema de cobranzas.</li> </ul>	<p>Autora</p> <p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito.</p>	Nivel bajo de Cartera vencida.
2	Ofrecer otras formas de pago, en caso de que los clientes no puedan pagar en su momento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera.</li> <li>✓ Dar seguimiento a los créditos otorgados.</li> <li>✓ Realizar diferentes notificaciones a los clientes en mora.</li> <li>✓ Renegociación de la deuda.</li> </ul>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito</p>	Nivel bajo de Cartera vencida.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Autora:** Ichapanta Vilma

Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.

N º	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Realizar publicidades utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad en los medios de comunicación del cantón.</li> <li>✓ Entrega de afiches y hojas volantes en las instalaciones de la COACSS y en los negocios del cantón.</li> <li>✓ Actualizar e ingresar la información en la página web de la COACSS.</li> </ul>	Departamento de Marketing  Jefe de Crédito  Oficial de Crédito  Cajeros.	Incremento de los clientes en la COACSS
2	Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invitación a los clientes a las charlas de capacitación.</li> <li>✓ Planificación de las charlas.</li> <li>✓ Visitas a los socios</li> </ul>	Jefe de Crédito.  Oficial de Crédito.	Buen direccionamiento de los créditos y del dinero de la COACSS.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Autora:** Ichapanta Vilma

Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

Nº	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contactar a proveedores de seminarios y cursos de capacitación de temas relacionados al área de crédito.</li> <li>✓ Organizar los días y fecha de los seminarios.</li> </ul>	Gerente de la COACSS.	Personal altamente capacitado obteniendo como resultado buen servicio a los clientes.
2	Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de las metas que se deberán cumplir de forma mensual.</li> <li>✓ Entrega de incentivos por el buen desempeño laboral.</li> </ul>	Gerente  Jefe de Crédito  Jefe de Crédito	Buen control del desempeño laboral de los oficiales de crédito.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Autora:** Ichapanta Vilma

## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.

### ESTRATEGIAS:

**E1.- Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales.** Lo cual se detalla a continuación:

#### a) **Ámbito de Aplicación**

Las políticas de crédito deben establecer normas específicas para este servicio, y establece las pautas para la gestión de créditos Microcréditos, Emergentes, Educativos, Asociativos

Entendiéndose a cada uno de estos como:

**Crédito Microcréditos.** -Se entiende por microcrédito a todos aquellos otorgados a clientes, cuyo financiamiento se las diversas actividades que realizan como el comercio, agricultura, ganadería y la industria.

**Crédito de Emergentes.** -Son créditos otorgados a clientes que tengan como destino casos emergentes puede ser por enfermedades, la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de financiamiento son sus ingresos promedios mensuales.

**Crédito de Educativos.** -Son los créditos designados para las personas que decidan estudiar, y necesitan para pagar sus estudios.

**Asociativos.** - Tipo de crédito otorgado a las personas que conforman una asociación, es decir pueden reunirse entre 5 o más personas para adquirir el crédito

**b) Límites por sujeto de crédito:** Es el monto máximo que la Cooperativa Sumak Samy Ltda., podrá tener como exposición por sujeto de crédito y serán fijadas conforme a las normas prudenciales de cada país, definido en base a:

El patrimonio Técnico constituido de la cooperativa.

Patrimonio del cliente deudor.

### **c) Monto de los Créditos**

Los montos de los créditos serán designados de acuerdo a la situación económica y la capacidad de pago del solicitante, de acuerdo al siguiente.

**Tabla 22: Monto de Créditos.**

PRODUCTO	MONTO MÍNIMO	MONTO MÁXIMO
Microcréditos	\$ 100,00	\$ 2000,00
Emergentes	\$ 100,00	\$ 300,00
Educativos	\$ 100,00	\$ 500,00
Asociativos	\$ 100,00	\$ 500,00

**Fuente:** Coac “Sumak Samy” Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

### **d) Plazo de los Créditos**

Los plazos serán establecidos de acuerdo al flujo económico mensual de cada cliente que se determinará de acuerdo al estudio de crédito previamente realizado y se otorgarán de acuerdo a este cuadro:

**Tabla 23: Plazo de Créditos.**

PRODUCTO	PLAZO MÁXIMO ESTABLECIDO
Microcréditos	24 meses
Emergentes	2 meses
Educativos	8 meses
Asociativos	6 meses

**Fuente:** Coac “Sumak Samy” Ltda.

**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

#### **e) Forma de pago de los créditos:**

El pago de los créditos será en cuotas de capital más interés en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, según lo establezca el comité de crédito, considerando la capacidad de pago del solicitante, también podrá haber créditos con pago al vencimiento del plazo, dependiendo el tipo de inversión.

#### **f) Reestructuración de créditos**

Se efectuará con un nuevo contrato, a través del cual se modifican las condiciones de crédito establecidas, cambiando ya sea el valor del monto o un nuevo plan de pagos, siempre y cuando el cliente justifique por qué la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito concedido.

#### **j) Tasas de interés**

Las tasas de interés fijadas al momento de la otorgación del crédito serán de acuerdo a las tasas vigentes presentadas por el BCE (Banco Central del Ecuador), en el último mes concurrente, solo podrán ser modificadas por decisión conjunta y justificada por el consejo de administración.

#### **h) Sanciones por retraso o mora**

De registrarse atraso en los pagos, el deudor en mora deberá pagar 1% diario sobre el capital atrasado por cada día de retraso, estos serán contados a partir del día siguiente al vencimiento de la cuota. El comité de crédito podrá declarar al crédito como vencido cumpliendo el siguiente proceso:

Llamar al cliente un día antes al vencimiento de su cuota para recordarle que tiene que hacer el pago.

Llamar al cliente al segundo día del vencimiento de su cuota para notificarle que se encuentra atrasado y que empiezan a aplicarse los costos por mora.

Entregar al cliente la primera notificación escrita al quinto día de su vencimiento, y explicarle los costos que podría asumir si no cancela de forma inmediata.

Entregar al cliente y sus garantes la segunda notificación a los quince días de su vencimiento.

Se entregará la tercera notificación a los treinta días de su vencimiento, notificando que el crédito ya entra en la etapa prejudicial.

A los cuarenta y cinco días se reunirá el comité de crédito y declarará el crédito como vencido y seguidamente se iniciará con los trámites legales correspondientes.

Los costos de llamadas, notificación, prejudicial y judicial deberán ser asumidos por los clientes.

El Gerente General será la persona responsable de presentar la propuesta y modificación de las políticas y reglamento de crédito ante el Consejo de Administración, el cual se encargará de la aprobación.

Se deberá efectuar un monitoreo continuo en cuanto a la aceptación de los productos ofrecidos para evaluar si estos cumplen o no con los requerimientos de los clientes y satisfacen sus necesidades, tomando en cuenta algunos aspectos como montos, plazos, amortización, etc. En caso contrario se deberán hacer los cambios respectivos de manera que se logre conseguir la satisfacción del cliente. Las modificaciones de los productos que ofrece la Cooperativa deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración mediante un informe presentado por el Gerente y el departamento de crédito adjuntando su respectiva justificación y expectativas de mejora.

**E2.- Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.** El otorgamiento de un crédito debe estar determinado por la capacidad de pago que tiene el cliente que lo solicita, la justificación de sus ingresos y sus referencias crediticias para lo cual debe considerarse los siguientes pasos para evaluar si es factible o no la entrega de los mismos.

**Paso 1.- Recepción de la solicitud de crédito y la respectiva documentación.** Se debe hacer la recepción de la solicitud de crédito debidamente llenada según como lo indique su formato, es importante que se especifique claramente todos sus datos personales, referencias y bienes muebles.

**Paso 2.-Verificación de los datos** Primeramente hay que receptar la información general del solicitante que corresponde a: nombres, edad, dirección, estado civil, actividad económica, nacionalidad, profesión si la tuviere, estado patrimonial, referencias, etc.

- **Central de Riesgos**

Para comprobar si la información expuesta por el cliente es verídica, es necesario entrar a la central de riesgos por medio del Sistema Credireport, que brinda toda la información del solicitante rescatado por medio de la Superintendencia de Bancos, donde nos indica si el cliente tiene deudas pendientes y su tipo de calificación, de esto depende si puede obtener o no el crédito. Si el cliente tiene calificación de tipo C, D, E en adelante se suspende la otorgación del crédito y queda declarado como insolvente.

- **Verificación del Domicilio**

Es necesario realizar la respectiva visita domiciliaria tanto en su vivienda como en su negocio o trabajo actual, incluyendo a los garantes si los tuviere, tomando en cuenta los siguientes parámetros

**En la vivienda.** -Confirmar si es exactamente la casa donde reside actualmente y si es el propietario legítimo de la misma con documentos que certifiquen la información, así como también inspeccionar de forma objetiva todos los bienes muebles e inmuebles que posee.

**En su negocio.** -Si es dueño de su negocio propio es necesario verificar el tiempo de antigüedad, su trayectoria y experiencia, el tamaño, la mercadería que comercializa, la capacidad que tiene para generar ingresos, flujos de efectivo, en caso de que sea



productor las maquinas que posee, si tiene trabajadores a cargo y el si existe demanda de sus productos.

**En su trabajo actual.** -Si se trata de personas asalariadas, visitar el lugar y el área de trabajo donde labora, verificar el tiempo de estabilidad laboral, su capacidad para generar ingresos y cuantas personas tiene a cargo. Con todos estos datos podremos identificar y precisar la primera fuente de repago que tiene el cliente para cancelar el crédito, en base a su capacidad real de endeudamiento y la habilidad que tenga para soportar pérdidas en función del préstamo solicitado. Hay que tomar en cuenta que la dirección domiciliaria tanto de la vivienda como el negocio o sitio de trabajo no sean en sectores peligrosos o de difícil acceso, caso contrario entraría en observación para la calificación del crédito.

**Paso 3.- Primera Entrevista de Crédito.** La primera entrevista de crédito es el factor clave para poder obtener la mayor cantidad posible de información del solicitante tales como:

- **Propósitos del solicitante en cuanto al monto y su destino.** -En este punto el solicitante debe detallar primeramente cual es el monto que va a solicitar, en que tiempo lo piensa pagar y en que va a invertir el dinero, explicar claramente de que se trata el negocio y como funciona si ese fuera el caso, o si es para consumo, exponer los motivos de la deuda y como la piensa cubrir con sus ingresos. Todo esto también depende del trabajo que realice el oficial de crédito cuando realice la entrevista.
- **Las Fuentes de Repago.** -Aquí el solicitante debe detallar con números cuanto suma sus ingresos mensuales, como piensa cubrir el monto de la deuda y sus gastos familiares, explicar cuáles son sus fuentes principales de financiamiento, y otras con las que puede contar de forma secundaria, si se trata de comerciantes o agricultores también es importante conocer cuáles son sus proveedores.

No es recomendable conceder créditos en donde la primera fuente de repago es la garantía presentada, ya que la garantía solo es un requisito del préstamo que ayuda a fortalecer las debilidades de su capital mas no a cubrir el pago mismo de la deuda, y los riesgos propios de carácter crediticio, no pueden ser cubiertos por una garantía por más

real que esta sea. Hay que tener en cuenta siempre que nunca una buena garantía puede convertir un préstamo deficiente en un buen préstamo.

**Evaluación del Entorno y sus condiciones.** -Es importante evaluar junto con el solicitante los riesgos asociados alrededor de las personas, empresas, o negocios, que puedan influir en la generación de ingresos y flujos de efectivo ocasionados por factores económicos, sociales, políticos, climáticos, ecológicos, del mercado o laborales que se puedan presentar en el futuro del plazo del préstamo.

El solicitante debe detallar cuál de estos factores lo han afectado anteriormente y que podrían volver afectarlo en un futuro.

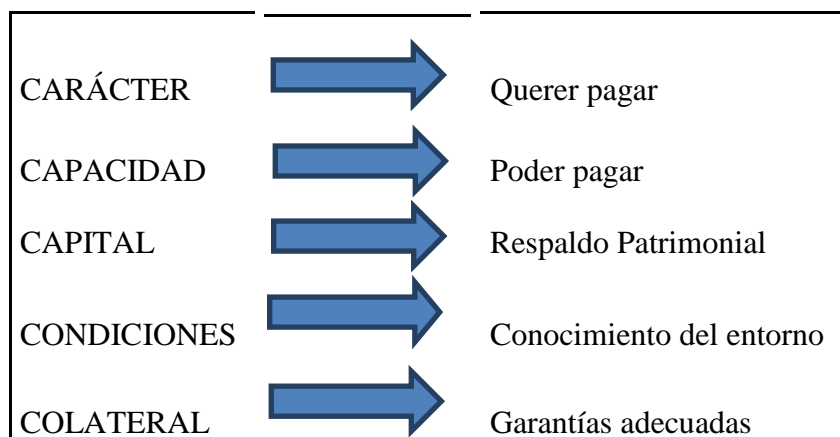
- **Evaluar el nivel de confianza**

Todo crédito por más simple y confiable que parezca tiene su grado de riesgo, por eso también es importante evaluar la actitud del solicitante, como muchas veces se dice la primera impresión es la que cuenta y el oficial de crédito debe estar preparado para examinar las actitudes del cliente es decir contar con carácter crediticio para tratar de identificar el deseo de pagar del prestatario y las características morales y éticas que posea, ya que el análisis de crédito no nos permite decretar que en un futuro sea el 100% exitoso pero si nos permite disminuir riesgos. No se debe pasar por alto las anteriores experiencias crediticias de los solicitantes, si la han tenido porque puede que haya cumplido con la totalidad de la deuda, pero uno no sabe si era cumplido en los pagos.

- **Evaluación final del sujeto de crédito**

**EN RESUMEN, LA PERSONA SUJETA DE CRÉDITO DEBE CUMPLIR CON LAS CINCO “C” DEL CRÉDITO:**

**Gráfico 15: Las cinco “C” del crédito.**



**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ichapanta Vilma

**Paso 4.- Verificación de Experiencias Bancarias o Comerciales.** Es importante conocer también si los clientes al mismo tiempo que están solicitando un crédito en la cooperativa tienen deudas pendientes con otras instituciones financieras o casas comerciales o peor aún si mantienen créditos con terceras personas que trabajan de manera ilegal; ya que todas estas características no les permite ser beneficiarios del crédito. Por tanto se debe proceder a revisar las referencias verbales y escritas de terceros, es decir de casas comerciales, bancos y personas conocidas del solicitante, para obtener la siguiente información:

Tipo de relación comercial

Antigüedad de relación comercial

Calificación de relación comercial

Línea de crédito obtenida por el solicitante

Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)

Saldo promedio en cuentas corrientes.

Movimiento promedio en cuentas corrientes.

Comportamiento de pago

Forma de pago de deuda

**Paso 5.- Revisión de la documentación complementaria** Todos los documentos requeridos en las políticas de crédito establecidas son importantes y no se pueden pasar por alto ninguno de ellos, tales como copias de cédula, papeleta de votación, libreta de ahorros actualizada, planillas de servicios básicos, etc. Se tomará en cuenta que las cuotas mensuales que debe pagar el solicitante no sobrepasen del 40% de sus ingresos mensuales.

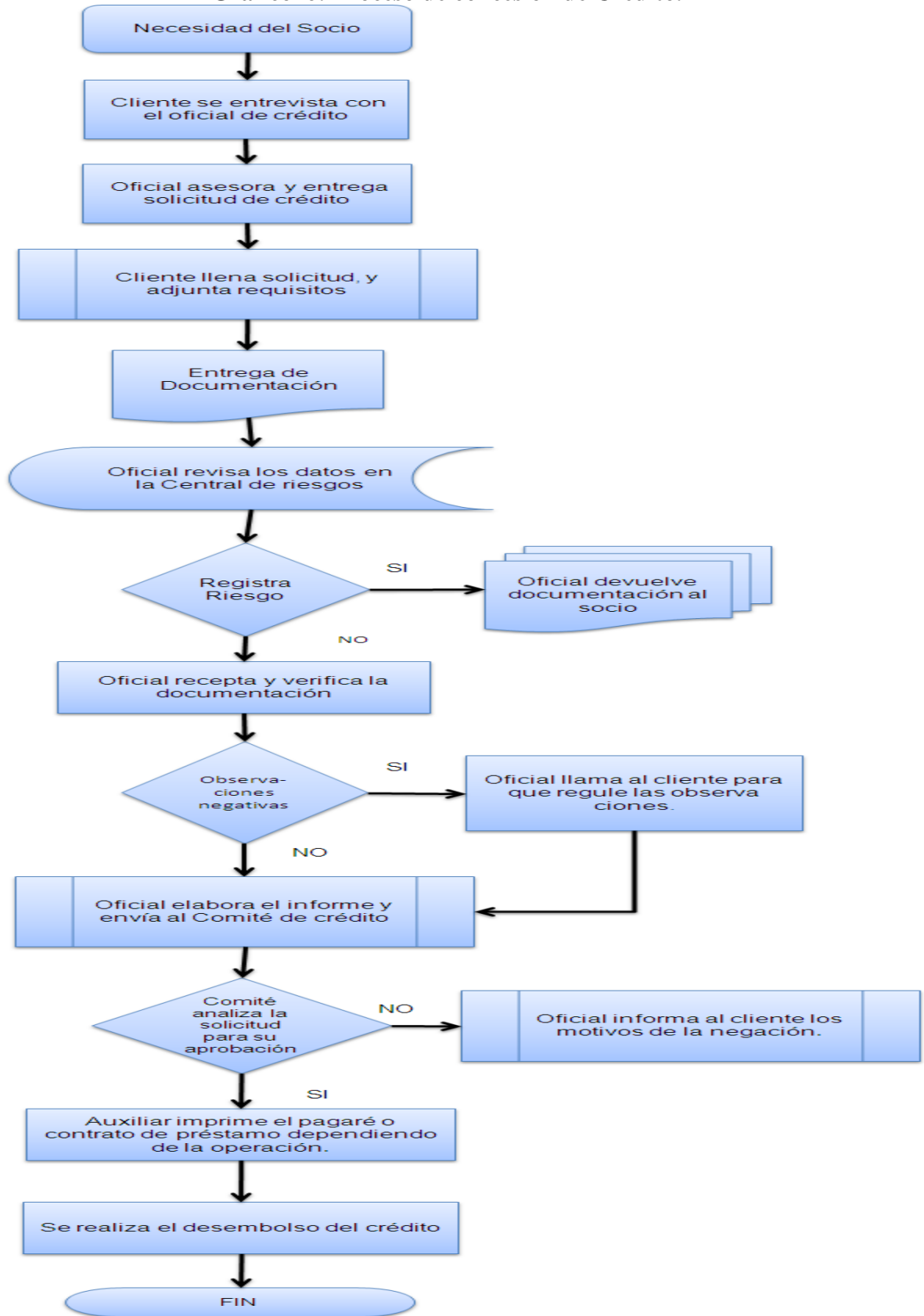
Se tomará también en consideración que los ingresos mensuales calculados sean en base a las ventas declaradas mensualmente al SRI (Servicio de Rentas Internas), en caso de que haga declaraciones. El solicitante debe ser socio activo de la cooperativa de por lo menos un mes, no se aceptará solicitudes de clientes inactivos por más de tres meses.

**Paso 6.- Registro del Solicitante.**-Se realiza bajo la responsabilidad del área de crédito, con el respaldo del medio de aprobación crediticia y la respectiva documentación. Luego del estudio de crédito realizado el funcionario autorizado procede a ingresar todos los datos contables y de las garantías al sistema SADFIN que es con el que actualmente opera la cooperativa, con el módulo de administración financiera Finantools, el cual ayuda a realizar los procesos de trabajo de la Cooperativa SumakSamy Ltda., de forma ágil y eficiente.

**Paso 7.- Documentación relacionada con la operación crediticia.** - Aparte de la documentación entregada por el solicitante se adicionará lo siguiente: Para el crédito: Pagaré, Contrato Mutuo y la respectiva tabla de amortización. Para la garantía: Contrato firmado por el garante, Contrato de prenda o hipoteca, documentos relacionados con el bien a pignorar (facturas, contratos de compra venta, certificados del comprado).

**Paso 8.- Desembolso del crédito.** -Aquí efectivamente la Cooperativa asume definitivamente el riesgo crediticio, el desembolso se lo hará en efectivo a través de la caja respectiva. Aquí ya empieza la etapa de vida del crédito, será necesario que el funcionario responsable esté claramente identificado con el nombre, firma y rúbrica y la fecha; en cada etapa, documentación y registro durante el proceso del crédito, en este caso será el oficial de crédito asignado.

**Gráfico16: Proceso de concesión de Crédito.**



## OBJETIVO 2

Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.

### Estrategias:

**E1.-Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida.** Las técnicas de cobranza son las que nos ayudará a controlar y a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa Sumak Samy Ltda., de una manera oportuna y eficaz a través de nuevos procedimientos que le permita estar dentro de los parámetros normales de morosidad. Los métodos deben aplicarse de manera diferente a cada cliente ya que todos no cuentan con las mismas características y las destrezas de seguimiento deben estar dirigidas a persuadir de forma constante al cliente deudor hasta lograr un correcto comportamiento de pago.

**Políticas Generales** Primeramente la cooperativa debe tener bien establecidas políticas generales que agilicen el seguimiento de la morosidad y la cobranza de la cartera vencida. Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, el proceso de seguimiento y cobranza estará a cargo del oficial de crédito designado. En la Cooperativa Sumak Samy Ltda., deben aplicarse las siguientes políticas generales de cobranza:

La recuperación de cartera se realizará en cada una de las agencias donde fueron colocados los créditos de manera independiente.

En cada una de las agencias, deben aplicarse los siguientes procesos para lograr una recuperación exitosa:

- Recuperación preventiva
- Recuperación extrajudicial
- Recuperación Judicial

Si la gerencia considera que es necesaria la suspensión de la otorgación de créditos por el alto nivel de morosidad, se aceptará dicha disposición hasta que la cartera se ubique dentro de los parámetros normales.

El control y la recuperación de la cartera vencida es responsabilidad de todo el personal que labora en el área de crédito, por lo tanto, debe establecerse el compromiso de forma general.

## **Proceso de Control y Recuperación**

**1.- Recuperación Preventiva** El proceso de recuperación preventiva son las acciones que se toman en los créditos que están por vencer, generalmente van de uno a treinta días. Primeramente, el jefe de crédito debe hacer una revisión minuciosa de la cartera que está por vencer, continuando con el análisis de la información obtenida por el oficial de crédito encargado de los cobros, y enseguida gestionar la recuperación de los mismos. Es importante también que cuando se realice el desembolso de un crédito se informe detalladamente al cliente deudor sobre la necesidad de ser puntual en sus pagos con la finalidad de no dañar su historial crediticio.

**Acciones Preventivas** Las acciones de recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente a su domicilio o lugar de trabajo con la finalidad de conocer las intenciones de pago que tiene el cliente.

Se la debe realizar a partir de los treinta días antes de la fecha pactada de pago, para recordarle al cliente la fecha de vencimiento y el monto a cancelar mediante los siguientes medios:

- Llamadas telefónicas
- Visita a su vivienda
- Visita a su negocio

Esta responsabilidad está a cargo del oficial de crédito, quien es el que se encargará de llevar el control de la cartera y de realizar las actividades correspondientes a la recuperación de cartera en mora.

**Recuperación Extrajudicial** La recuperación extrajudicial gestiona la cobranza de operaciones netamente vencidas, se la efectúa cuando el crédito ha caído en la etapa inicial de mora, se la divide en dos acciones:

**Cobranza Administrativa.** -Son las actividades que realiza el oficial de crédito para empezar con el cobro de los pagos pendientes, que corresponde a las llamadas telefónicas y envío de notificaciones escritas.

**Cobranza Operativa.** -Si la primera llamada telefónica o la notificación enviada no tiene ningún resultado positivo, el oficial de crédito visitará personalmente al cliente y le entregará la notificación, y procederá a realizar las respectivas llamadas telefónicas a los garantes, con el fin de que el cliente no acumule más días vencidos y la cooperativa no se perjudique por el pago de provisiones de las mismas.

### **Acciones Extrajudiciales**

**Llamadas Telefónicas.-** Las llamadas telefónicas son las primeras acciones que se deben tomar para empezar con la gestión de cobranza, por esta razón es necesario exigir el número telefónico del titular y los garantes cuando se recepta la solicitud de crédito, la primera llamada la debe hacer el oficial de crédito, y si no se acerca a realizar el pago la segunda llamada debe hacerla el jefe de crédito para que exija el pago inmediato, solo si el cliente tiene una excusa razonable por el retraso de su pago, se puede acordar una prórroga del período de pago.

**Notificaciones Escritas.** -Corresponde al segundo paso para realizar el cobro, que es un memorando realizado de forma escrita y en buenos términos, que se le envía al cliente recordándole su obligación de pago, en caso de hacer caso omiso a la misma y no se acerca a cancelar se le enviará una segunda notificación más perentoria, y de igual manera si no accede al pago se le enviará una tercera notificación.

**Primera visita** En este nivel del proceso de cobranza se recomienda actuar con toda la serenidad posible esperando que no pasen más días de vencimiento, no es recomendable realizar ningún tipo de amenaza al cliente ni compromisos de pago escrito, se le hará en primera instancia con una llamada telefónica a los dos días del vencimiento y si el



problema persiste se le hará llegar al cliente la primera notificación escrita al quinto día, utilizando técnicas sutiles que no caiga en provocaciones, por esta razón es indispensable que el oficial de crédito encargado maneje bien este tipo de situaciones, tenga la habilidad de persuadir e un tono sutil, aclarándole la necesidad del cumplimiento de su pago y los problemas judiciales que puede evitar.

**Segunda Visita** Se la realiza a los quince días de vencimiento, cuando el cliente no ha respondido al primer llamado de atención, en este nivel el oficial de crédito debe presentarse con una actitud más firme y volver a aclararle al cliente de los problemas judiciales que puede evitar si realiza el pago que adeuda de forma inmediata. Se le recordará el plazo que tiene para cancelar la deuda y se le hará firmar al cliente una copia de recepción de la notificación escrita, entregándole en sus manos la original y la copia será archivada en su expediente.

### **Tercera Visita**

Si después de las visitas y notificaciones anteriores la situación persiste y no hay una respuesta favorable hasta los treinta días de atraso, se deberá insistir con el deudor entregándole una tercera notificación incluyendo a los garantes. El oficial de crédito deberá tener una actitud enérgica para exigir el pago, si es necesario en compañía del abogado, esta fase no debe exceder de los cuarenta y cinco días de vencimiento.

**Compromiso de pago** En cualquiera de estas tres etapas, se puede llegar a arreglos de pago, aclarándole que será la última oportunidad que tiene de pago antes de pasar a los trámites legales correspondientes. Para ello se le solicitara al deudor una fecha tope de pago que no debe exceder de los diez días contados desde el día del compromiso adquirido, dependiendo del monto y el valor adeudado hasta la fecha.

**Seguimiento de los créditos.** Los oficiales de los créditos son los encargados de supervisar y controlar la recuperación de los préstamos otorgados, quien fue el que guio la solicitud y recomendó la operación crediticia, por ello debe hacer un seguimiento constante al cliente para constatar que su fuente de pago este en normal desarrollo. Igualmente, la Jefatura de crédito debe dar seguimiento constante sobre las acciones que realicen los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera, y se debe contar con

un expediente individual de cada cliente donde se archiven todo el proceso de vida del crédito, de tal forma que sirva para controlar la cobranza y para evaluaciones futuras.

**Recuperación Prejudicial** Es una aplicación más estricta de cobranza que se la aplica cuando no funciona la recuperación extrajudicial, en la que generalmente actúa el responsable del proceso del crédito. Se entrega una notificación cautelar firmada por el abogado encargado del caso, al deudor y al cliente y se procede a realizar una pre inspección de los bienes declarados cuando se efectuó la entrega del crédito, insistiéndole en la necesidad de pago. En esta instancia se le da un plazo de 72 horas para hacer la cancelación total de la deuda, en caso de que el deudor quiera llegar a un acuerdo con el responsable del crédito o el abogado, se negociará los montos adeudados siempre y cuando cumpla el pago total de la deuda en el menor plazo posible.

**Recuperación Legal o Judicial** Si el problema persiste después de haber realizado el procedimiento de cobranza extrajudicial y que no hayan cumplido el compromiso de pago adquirido, se iniciará con el trámite legal respectivo a través de un juicio coactivo.

**Proceso del Juicio Coactivo.** -Se iniciará con la citación otorgada al deudor y los garantes, notificándole que se inició ya el respectivo proceso legal, y que debe realizar el pago de la deuda de forma inmediata según la hora y fecha establecida por el juez. Si el deudor no se acerca a la cita para cancelar la deuda en la hora y fecha establecida, entonces se procederá al secuestro de bienes, para esto el juez designará un alguacil y depositario judicial para que tomen la custodia de los bienes embargados.

De igual forma si a pesar de efectuar este proceso el cliente no paga, el juez nombrará un perito evaluador para determinar el valor monetario de los bienes embargados, este emitirá un informe con dicho avalúo, pidiendo la autorización del juez para el remate de los bienes.

Para efectuar el remate de los bienes se publicará por medio de la prensa local, señalando el día, la hora, el valor del avalúo y características del inmueble. Una vez efectuado el remate, se cobrará la deuda y si existe algún sobrante se le devolverá al coactivado a través de su cuenta de ahorros.

Tiempo otorgado para el juicio coactivo Para poder dar un seguimiento a la acción coactiva se debe determinar tiempos específicos para cada una de las etapas.

Todos los gastos ocasionados por las acciones extrajudiciales, prejudiciales y judiciales realizadas para la recuperación de la cartera vencida correrán por cuenta del socio moroso.

## **2.- Recuperación de Cartera Vencida**

La comunicación entre los actores de créditos y Deudor son la parte medular de la solución al problema pues en ella se podrá establecer los patrones a seguir para alcanzar los objetivos y el tiempo para el resultado esperado por nuestros clientes.

**E2.- Ofrecer otras formas de pago o estímulos a los clientes que se puedan hacer efectivas para cancelar sus obligaciones a tiempo.**

**Rebaja de intereses** Otra forma de incentivar a los clientes a que realicen sus pagos de forma puntual es ofreciéndoles rebajas de intereses en sus créditos siempre y cuando sean cancelados antes de cuatro meses de adquirida la deuda. Se les realizará desde el treinta al cincuenta por ciento de descuento en sus intereses, dependiendo del tipo de crédito.

**Incentivos a los clientes** Otra forma de promover la cobranza, es la de incentivar los pagos puntuales de los clientes mediante la concesión de estímulos personales, tales como premios, rifas, pases de cortesía, pequeños bonos de compra, de tal manera que permitan tener un doble beneficio, ya que el cliente evitará de caer en morosidad y la cooperativa logrará sus metas de crédito de acuerdo a lo planificado.

### OBJETIVO 3

Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.

**Estrategias: E1.-Realizar cuñas publicitarias utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa.**

Una deficiencia que tiene la cooperativa es la falta de difusión de sus servicios por cuanto no invierten en publicidad, por ello proponemos realizar cuñas publicitarias que permitan dar a conocer todos los servicios que ofrece, y a la vez captar más clientes.

Se lo realizará a través de los medios de comunicación del cantón y a través de afiches y hojas volantes.

- **Medios de comunicación:** Se pondrá anuncios en los periódicos de la localidad como son El Ambateño, El Heraldito y diferentes revistas, en las radios como son OASIS y Sol y también en el canal de televisión local.
- **Afiches y Hojas Volantes:** Se entregarán a los clientes cuando lleguen a realizar cualquier tipo de servicio a la cooperativa, también se los repartirá a todos los locales comerciales etc.
- **Página Web:** Se desglosará los servicios que ofrece la Cooperativa SumakSamy en la Matriz y en todas las agencias.

**E2.-Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero, en el destino establecido.**

Otra forma de ofrecer una buena calidad de servicio a los clientes que van a obtener un crédito es darles charlas de manera gratuita sobre la buena inversión de su dinero conseguido en préstamo, ya que muchos de ellos fracasan en sus negocios por la mala utilización que le dan al mismo. Las charlas se dictarán una vez al mes, durante toda una semana, donde se invitará a todos los socios de la COAC SumakSamy, y demás personas interesadas. El encargado de dictar las charlas será el Jefe de Crédito y en su ausencia el Oficial de Crédito designado.

## OBJETIVO 4

Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

### **E1.- Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz.**

Es importante que el personal que labore en el área de créditos y en la cooperativa en general, se capaciten en forma constante, por ello consideramos que es sumamente necesario que la entidad financiera invierta en seminarios de capacitación para el personal por lo menos una vez al año. Se deberán realizar seminarios de acuerdo a las necesidades requeridas enfocados en los siguientes temas:

- **Finanzas Corporativas y personales:** Estrategias para disminuir las quiebras, proteger el crédito y desarrollar el hábito del ahorro en los socios. (dirigido especialmente a cooperativas de ahorro y crédito).
- **Administración de empresas:** Como fomentar el liderazgo, dirigir personas, y llevar un control completo de las tareas administrativas dentro de la institución.
- **Servicio y Atención al cliente:** Como tratar a los socios dentro y fuera de la institución aplicando técnicas que permitan brindar un buen servicio.

### **E2.-Evaluar e incentivar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.**

El Gerente de la cooperativa junto al Consejo de Vigilancia serán los encargados de evaluar el trabajo realizado por el jefe de crédito y su equipo de trabajo, para lo cual se encargarán de fijar metas de forma mensual a cada uno de ellos con el fin de que cumplan con sus labores correspondientes de manera eficaz. Una manera de incentivar al cumplimiento de dichas metas es dándoles algún tipo de premiación como bonos, viajes, obsequios, etc. Esto dependerá de lo que la Gerencia y el Consejo de Vigilancia consideren más conveniente.

## RESULTADOS PROYECTADOS

Con la propuesta planteada, el objetivo es disminuir el porcentaje de la cartera vencida, para los periodos siguientes el cual lo hemos podido observar en el Diagnóstico realizado al Departamento de cobranzas. Tenemos en el periodo 2016 al cierre de la cartera al diciembre un 19.23 % y en clientes en morosidad tenemos 256 personas y los resultados esperados en los periodos siguientes son:

**Gráfico 17: Resultados proyectados**

RESULTADOS PROYECTADOS				
PERIODO	PERIODO 2017	PERIODO 2018	PERIODO 2019	PERIODO 2020
CLIENTES	150	100	80	50
%	14	10	7	5

**Fuente:** Coac Sumak Samy Resumen General de Saldos.

**Autora:** Ichapanta Vilma

## **CONCLUSIONES**

En la investigación realizada se muestra claramente que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., existe una problemática en la cartera vencida y por ende es necesario contar con una herramienta como guía para alcanzar los objetivos propuestos.

La cooperativa cuenta con Reglamentos de crédito y cobranza antigua que no están acorde a las necesidades actuales, por lo que no existe un control eficiente de las operaciones crediticias.

El personal que trabaja en el área de crédito no está llevando el proceso de selección de clientes deudores de una manera correcta, debido a que no cuentan con la preparación adecuada que vayan de acuerdo a las funciones del cargo.

No se lleva un correcto proceso de cobranzas razón por la cual existe un alto nivel de cartera vencida.

Los clientes que actualmente se encuentran en estado de mora, no cuentan con la capacidad de pago necesaria para cubrir el pago de la deuda adquirida, todo esto se suscita por el deficiente trabajo realizado por el área de crédito.

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., aplica el plan estratégico planteado en nuestra propuesta podrá contrarrestar las dificultades que posee actualmente en el ámbito crediticio.

## **RECOMENDACIONES**

La propuesta planteada es una herramienta que servirá como guía, que permitirá controlar la cartera vencida, y alcanzar el resultado y objetivos esperados.

Reestructurar las políticas y reglamento de crédito actuales, de manera que exista un mejor control en los procesos de otorgación de crédito.

Capacitar al personal del área de crédito y de la cooperativa en general de manera continua, con la finalidad de que puedan ejecutar sus funciones de manera eficiente, y brinden un buen servicio a los clientes.

Actualizar los procesos de cobranza, ya que el proceso debe ser oportuno para un cobro eficiente y de esta manera disminuir el alto nivel de cartera vencida.

Aplicar de forma debida el proceso para la otorgación de créditos, de tal forma que los clientes que adquieren el préstamo sean seleccionados de manera correcta.

Se recomienda aplicar de manera urgente el plan estratégico para el control y recuperación de cartera vencida propuesto en la presente investigación, de tal manera que los procesos crediticios sean realizados de forma eficiente y de esta manera disminuir el porcentaje de morosidad.



## BIBLIOGRAFIA

- Basantes, C. (2010). *Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH*. Tesis de Grado Ingeniero Comercial. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Riobamba. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1414/1/102T0002.pdf>
- Fernández, A. (2012). *Nueva Contabilidad General*. México: Cultural
- Garzón, I. (1982). *El cooperativismo Estudiantil Ecuatoriano*. Quito: Quito: [s.e.]
- Lerma, A. & Bárcena, K. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales. Guía práctica*. México: Alfa omega.
- León, J. & Lozano, E. (2012). *Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito*. Tesis de Grado Ingeniera Comercial. Naranjito. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1584/1/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20para%20el%20control%20y%20recuperaci%C3%B3n%20de%20cartera%20vencida%20que%20permita%20aumentar%20el%20%C3%ADndice%20de%20liquidez%20en%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20Guamote%20Ltda.%20c%20en%20el%20cant%C3%B3n%20Naranjito.pdf>
- Munch, L. (2006). *Planificación estratégica. Guía práctica para confeccionar un plan de negocios*. México: Trillas
- Ramírez, H. (2013). *Indicadores Financieros 2a. ed.* México D.F.: Umbral Editorial.
- Rodríguez M, (2015). *Recuperación de Cartera Vencida y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “UNIÓN POPULAR” de la ciudad de Ambato en el año 2013*. Ambato. Tesis de grado Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Recuperado de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18340/1/T3142i.pdf>

Seps, (2012) *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito. SEPS

Vásquez, G. (2012). *Tendencias de Cobranza y recuperación de cartera a partir de la crisis*. México: McGraw-Hill.

Vaca, L. (2007). *Contabilidad Fundamento para la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha

Welsch, H. (2010). *Presupuesto, planificación y Control*. México: Pearson Prentice Hall.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Modelo de la Entrevista**

1. ¿Cuenta con un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida?
2. ¿Considera usted que es importante implementar un Plan Estratégico en la Cooperativa?
3. ¿Considera usted que la Cooperativa debe tener un crecimiento constante?
4. Cuáles son los motivos que pueden detener el crecimiento constante en una Institución.
5. Existe Reglamentos de Créditos en la Cooperativa
6. ¿Bajo qué procedimientos los créditos son otorgados a los clientes?
7. ¿Cree usted que la cartera vencida afecta solamente a la Liquidez de la Cooperativa?



## Anexo 2: Encuesta

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

#### ENCUESTA

El objetivo de la encuesta es conocer las razones por las cuales los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., entran en estado de mora cuando solicitan un crédito.

11. ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa SumakSamy Ltda.?

Dos años	<input type="text"/>	Tres años	<input type="text"/>
Cuatro años	<input type="text"/>	Cinco años o más	<input type="text"/>

12. ¿Al solicitar un servicio en la Institución como le atendieron?

Satisfactoriamente	<input type="text"/>
Con lentitud	<input type="text"/>
No estoy satisfecho	<input type="text"/>

13. ¿Qué tipo de Crédito usted solicito?

Microcrédito	<input type="text"/>	Emergente	<input type="text"/>
Consumo	<input type="text"/>	Estudiantil	<input type="text"/>

14. ¿Cuál fue el monto de la deuda adquirida?

100-500	<input type="text"/>	500-1000	<input type="text"/>
1000-1500	<input type="text"/>	1500-2000	<input type="text"/>

15. ¿Para cuánto tiempo adquirió la deuda?

Un mes

Seis meses

Un año

Dos años

16. ¿Qué tipo de garantía dio para cancelar la deuda?

Facturas

Escritura Pública

Rol de Pagos

Garantes

17. ¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó el crédito?

Consumo

Comercio

18. ¿Cuál es el número de cuotas que usted se encuentra atrasado?

Ninguno

Tres

Cuatro

Cinco o más

19. ¿Cuál es el motivo por el que usted se ha retrasado del pago?

Descuido

Falta de un trabajo estable

Enfermedad

Crisis Económica

20. ¿Cuántas actividades económicas usted realiza?

Una

Dos

### Anexo 3: Trípticos



Tríptico detallado de SUMAK SANY. El encabezado muestra el logo y el nombre de la cooperativa. A continuación, se detallan los servicios ofrecidos:

- ENTIDAD FINANCIERA CALIFICADA POR:** Logos de UFI, SNP, MEC, Banco Central del Ecuador, CFN y FEDER.
- SERVICIOS FINANCIEROS:**
  - INVERSIONES - PLAZO Fijo: 30, 60, 90, 180 días y más.
  - PLAN AHORRO.
  - Cuenta fácil..
  - Su Crédito en tan solo **48 horas**.
- SERVICIOS COOPERATIVOS:**
  - Bono de desarrollo humano.
  - ENVÍOS Y TRANSFERENCIAS: MoneyGram, Western Union.
  - RECAUDACIONES: Cnt, SOAT.
  - RECARGAS: PONTI, M.
- ASISTENCIA Y CONVENIOS INSTITUCIONALES:**
  - sumakiCumpu: Crea un supermercado tecnológico.
  - SERVICIOS MEDICOS: Logo de un médico.
  - ulticomercio SUMAK SANY.
  - LATINA.

En la parte inferior, se proporciona la dirección web [www.sumaksamy.com](http://www.sumaksamy.com) y una lista de sucursales:

Agencia Andalo	Agencia Pinar	Agencia Sur	Agencia Laticanga	Agencia Olla
Juan B. Vela y Mariana Espinosa Teléfono: 01 2428 828 / 01 2422 364	Av. Rumburá 1700 y Matadero Teléfono: 01 2014 959	Av. José Pío del Real y Pío del Real Teléfono: 01 2008 307	Av. 5 de Junio y Eloy Alfaro Teléfono: 03 2852 822 / 03 2858 045	Bolívar 57-68 y 19 de Mayo entre Teléfono: 01 2230 192

## Anexo 4: Resumen General de Saldos

COOP. DE AHORRO Y CREDITO SUMAK SAMY  
RESUMEN GENERAL DE SALDOS

PAGINA 1 DE 2

Oficina: AMBATO

FECHA: 31/12/2016

Procesado por: GUAPISACA HOLGUER

HORA: 10:01:20

**AHORROS**

Efectivo: 44,414.49

Cheques: 0.00

Encaje: 3,802.82

Otras garantías: 0.00

**Saldo Socios: 48,217.31**

Provisión Interés: 777.47

**CUENTA AHORRISTAS**

Efectivo: 55,776.30

Cheques: 0.00

**Saldo Clientes: 55,776.30**

**Saldo contable: 103,993.61**

**CERTIFICADOS**

**Saldo Contable:** 83,781.53

Edificios: 0.00

Provisión Interés: 631.73

**DEPOSITOS A PLAZO FIJO**

De 1 a 30 días: 60,487.70

De 31 a 90 días: 345,396.84

De 91 a 180 días: 259,902.25

De 181 a 360 días: 500,267.33

Más de 360 días: 8,860.00

**Saldo Contable:** 1,174,914.12

Provisión Interés: 25,087.33

Informe datos madurados ver sep -2014

**SOCIOS**

INGRESOS: 0

RETIROS: 0

ACTIVOS: 2,786

**CLIENTES**

INGRESOS: 0

RETIROS: 0

ACTIVOS: 983

**CARTERA**

**SALDO X TIPO**

Código	Tipo	VIGENTE	VENCIDO	NO DEVENGA	Interés	I.Mora	%V	N. C
004	CONSUMO	60,626.73						
	1 A 30 DIAS	1,994.95	49.50	50.12	281.16	55.66		5
	31 A 90 DIAS	4,221.89	97.15	102.14				
	91 A 180 DIAS	6,343.91	141.25	158.10				
	181 A 360 DIAS	12,729.59	207.42	334.67				
	> 360 DIAS	34,195.04	0.00	0.00				
		59,486.38	495.32	645.03	281.16	55.66		5
003	MICROCREDITO ACUM. A	39,461.89						
	1 A 30 DIAS	747.19	754.39	768.72	630.34	18.10		4
	31 A 90 DIAS	1,537.23	0.00	1,581.54				
	91 A 180 DIAS	2,417.15	0.00	2,486.88				
	181 A 360 DIAS	5,263.65	0.00	0.00				
	> 360 DIAS	23,905.14	0.00	0.00				
		33,870.36	754.39	4,837.14	630.34	18.10		4
002	MICROCREDITO ACUM. S	184,129.75						
	1 A 30 DIAS	21,739.50	2,067.86	1,286.95	3,695.14	227.87		108
	31 A 90 DIAS	25,532.49	2,957.53	2,596.06				
	91 A 180 DIAS	37,908.18	148.63	3,458.15				
	181 A 360 DIAS	42,968.03	0.00	3,737.72				
	> 360 DIAS	32,342.89	0.00	7,385.76				
		160,491.09	5,174.02	18,464.64	3,695.14	227.87		108
001	MICROCREDITO MINORIS	229,564.63						
	1 A 30 DIAS	11,823.44	3,827.95	3,520.80	18,085.55	75,753.31		264
	31 A 90 DIAS	40,601.59	5,652.14	5,540.43				
	91 A 180 DIAS	37,559.72	8,199.14	4,347.80				
	181 A 360 DIAS	15,370.23	12,670.95	4,195.36				
	> 360 DIAS	7,203.78	62,045.31	7,005.99				
		112,558.76	92,395.49	24,610.38	18,085.55	75,753.31		264



RESUMEN GENERAL DE SALDOS									
COOP. DE AHORRO Y CREDITO SUMAK SAMY									
PAGINA 1 DE 2									
FECHA: 30-01-2016									
HORA: 10:01:30									
Saldo: 366,406.59 98,819.22 48,557.19 22,692.19 76,054.96 381									
SALDO TOTAL MADURADO: 513,783.00 SALDO TOTAL GENERAL: 513,783.00									
SALDO X TIPO									
CARTERA									
Código Tipo									
004 CORRIENTE									
1 A 30 DIAS 1,994.92 49.20 102.14 22.66									
31 A 90 DIAS 4,521.89 97.18 124.10									
91 A 180 DIAS 4,343.91 141.12 34.97									
181 A 360 DIAS 12,759.99 207.42 0.00									
> 360 DIAS 14,194.04 0.00 0.00									
003 MICROCREDITO ACUM. A									
1 A 30 DIAS 747.19 174.19 168.72 18.10									
31 A 90 DIAS 1,237.23 0.00 1,281.24									
91 A 180 DIAS 1,417.12 0.00 3,788.98									
181 A 360 DIAS 2,283.62 0.00 0.00									
> 360 DIAS 23,902.14 0.00 0.00									
002 MICROCREDITO ACUM. B									
1 A 30 DIAS 11,739.20 3,067.46 1,158.92 327.87									
31 A 90 DIAS 32,532.49 2,067.23 2,286.06									
91 A 180 DIAS 37,908.18 148.63 2,458.12									
181 A 360 DIAS 42,968.03 0.00 2,737.72									
> 360 DIAS 37,342.89 0.00 7,382.78									
001 MICROCREDITO MINORIS									
1 A 30 DIAS 11,823.44 2,827.92 2,250.80 72,783.31									
31 A 90 DIAS 40,601.29 2,623.14 2,240.43									
91 A 180 DIAS 37,289.72 8,139.14 4,343.90									
181 A 360 DIAS 12,470.23 12,470.23 4,122.36									
> 360 DIAS 7,203.78 62,042.21 7,002.99									
112,288.78 82,302.49 24,610.28 72,783.31									



## Anexo 5: Fotos

